

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономикой
Кафедра « Экономика и управление бизнес процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г. Ф. Каячев

« ____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.00.13 - «Менеджмент организации»

**Разработка мероприятий по совершенствованию системы тайм-
менеджмента а банке (на примере ПАО «Сбербанк»)**

Пояснительная записка

Руководитель

Ю.В.Улас

Выпускник

Я.И.Михеева

Нормоконтролер

Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

« ____ » _____ 2015 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Красноярск 2015

Студенту Михеевой Яне Игоревне

Группа ЗУБ 11-05 Направление (специальность) 080200.62 «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка мероприятий по совершенствованию системы тайм-менеджмента в банке (на примере ПАО «Сбербанк»)

Утверждена приказом по университету 2557/с от 26.02.2016 г.

Руководитель ВКР Ю.В.Улас, старший преподаватель кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

Исходные данные для ВКР: финансовая публичная отчетность ПАО «Сбербанк», корпоративная отчетность, внутренние нормативные документы.

Перечень разделов ВКР:

- 1 Современные подходы к управлению временем в организации
- 2 Анализ корпоративных стандартов по управлению временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска
- 3 Совершенствование тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск

Перечень иллюстративного материала:

- Титульный слайд;
- Актуальность темы;
- Цели и задачи;
- Тайм-менеджмент в стратегии развития ПАО «Сбербанк» до 2018 года;
- Основные результаты деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг., тыс.руб.;
- Структура кадрового состава ПАО «Сбербанк» г.Красноярск;
- Характеристика кадров;
- Баланс рабочего времени оперативного сотрудника ПАО «Сбербанк» за 5 рабочих дней;
- Результаты анализа баланса рабочего времени;
- Проект внедрения комплексного корпоративного стандарта по управлению временем;
- Учебный план;
- Устранение потерь времени операционных работников отделения ПАО «Сбербанк» г.Красноярск в результате лишних действий;
- Перечень участников проекта на стадиях жизненного цикла;
- Матрица ответственности по проекту;
- Смета затрат по проекту.

Руководитель ВКР _____

Ю.В.Улас

Задание принял к исполнению _____

Я.И.Михеева

«__» _____ 2015 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию системы тайм-менеджмента в банке (на примере ПАО «Сбербанк»)» содержит 90 страниц текстового документа, 70 использованных источников.

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА, ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

Объектом исследования выступает организация труда персонала Красноярского отделения №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска».

Цель работы: исследование путей повышения эффективности организации рабочего времени сотрудников Красноярского отделения №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска и оценка эффективности предложенных мероприятий.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать корпоративные стандарты по управлению временем в Красноярском отделении №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- обосновать необходимость и возможные механизмы совершенствования корпоративного стандарта по управлению временем в Красноярском отделении №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

В результате был представлен проект совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск, включающий основные положения корпоративного стандарта по управлению временем, мероприятия по совершенствованию управления временем оперативных сотрудников банка и оценку эффективности представленных мероприятий.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Современные подходы к управлению временем в организации	6
1.1 Теоретические основы тайм-менеджмента.....	6
1.2 Основные принципы тайм-менеджмента.....	14
1.3 Тайм-менеджмент как фактор повышения эффективности труда в организации.....	24
2 Анализ корпоративных стандартов по управлению временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.....	35
2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.....	35
2.2 Анализ использования рабочего времени в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.....	48
2.3 Анализ специфики управления временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.....	54
3 Совершенствование тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск.....	61
3.1 Совершенствование корпоративного стандарта по управлению временем.....	61
3.2 Повышение эффективности организации рабочего времени персонала.....	68
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий	70
Заключение.....	77
Список сокращений.....	81
Список использованных источников.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Время - самый основной жизненный ресурс. Тайм-менеджмент применяют в компаниях для контроля рабочего времени сотрудников по-разному. При социализме существовали такие понятия, как «научная организация труда (НОТ)», нормативы и прочее. Эффективность во многом зависит от отношения сотрудников к делу. Управление временем для современной компании может сделать эффективным организацию рабочего времени сотрудников, что в последствии приводит к более высокой эффективности труда. Если сотрудники являются в компании основным ресурсом, правильная организация их рабочего времени напрямую влияет на производительность труда, а значит, и на финансовые результаты бизнеса.

Одним сотрудникам необходимо жесткое планирование времени (например, тем, кто занимается выездным обслуживанием клиентов), в других случаях оправдано позволять сотрудникам самим распределять свое рабочее время (программистам, руководителям).

Предметом исследования является организация использования рабочего времени менеджера Красноярское отделение №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска».

Объектом исследования выступает организация труда менеджера Красноярское отделение №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска».

Цель работы: исследование путей повышения эффективности организации рабочего времени сотрудников Красноярского отделения №8646 «ПАО «Сбербанк» г.Красноярска» и оценка эффективности предложенных мероприятий.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать корпоративные стандарты по управлению временем в Красноярском отделении №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- обосновать необход и возможные механизмы

совершенствования корпоративного стандарта по управлению временем в Красноярском отделении №8646 ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;

- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении представлена актуальность темы, цель и задачи исследования, предмет и объект исследования, структура работы.

В первой главе «Современные подходы к управлению временем в организации» раскрывается понятие «тайм-менеджмента» как фактора повышения эффективности труда в организации, даются его основные принципы.

Во второй главе «Анализ корпоративных стандартов по управлению временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска» раскрывается общая характеристика ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, дан анализ использования рабочего времени и анализ специфики управления временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.

В третьей главе «Совершенствование тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска» обосновывается необходимость и возможные механизмы совершенствования корпоративного стандарта по управлению временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска. Обозначена специфика информационного обеспечения компании. Выделены особенности процесса разработки повышения эффективности организации рабочего времени персонала. Дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

В заключении сделаны выводы по каждой главе, подведены итоги работы.

1 Современные подходы к управлению временем в организации

1.1 Теоретические основы тайм-менеджмента

В области повышения эффективности, скорости и качества работы персонала наиболее широкое распространение получили работы, исследования и подходы отечественных авторов Г.Х. Попова, А.К. Гастева и П.М. Керженцева и зарубежных специалистов - Л. Зайверта (Германия), Ст. Кови, П. Дойля (США), Б. Санто (Венгрия). Благодаря работам этих и других авторов, тайм-менеджмент к концу 60-х гг. XX века оформился в самостоятельную дисциплину, которая включает в себя набор систем и технологий по планированию и организации времени [4, с.74].

В научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоорганизации в работе персонала, поэтому руководство организаций централизованно не внедряло использование технологий тайм-менеджмента. Классики теории менеджмента (напр., Ф.У. Тейлор, К. Макхэм, М.Х. Мескон) впервые поставили вопрос о внедрении технологий персональной организации труда. Тайм-менеджмент как практическая дисциплина изначально разрабатывалась консультантами по менеджменту и психологии. Ряд отечественных и зарубежных специалистов по управлению, психологии и организационной культуре разрабатывали методологию планирования личного и рабочего времени в форме книг, статей и учебных курсов.

Теме корпоративного внедрения тайм-менеджмента всего несколько лет. Впервые она заявлена в монографии Г.А. Архангельского «Организация времени: От личной эффективности к развитию фирмы», первое издание которой вышло в 2003 г. Естественно, в столь молодом направлении тайм-менеджмента существует масса интересных возможностей для исследователя[1].

Одно из ключевых таких направлений - оценка экономической эффективности внедрения тайм-менеджмента в зависимости от характера

деятельности подразделения, в котором он внедряется. Можно наметить несколько направлений такого рода исследований. Например, в подразделениях, непосредственно «продающих время» сотрудников (аудитора, консультанта, юриста), экономия времени, напрямую выражается в деньгах в зависимости от размера стоимости часа этого специалиста для клиента.

Отделы продаж. При уменьшении расходов времени менеджеров по продажам на вспомогательные операции и увеличении - на непосредственное общение с потенциальными клиентами можно прогнозировать практически прямо пропорциональное увеличение объемов продаж (возможны исключения, обусловленные рыночной ситуацией). Также целесообразна оценка скорости реагирования на запросы потенциальных клиентов и сравнение ее с аналогичными параметрами работы конкурентов, как одного из ключевых факторов конкурентоспособности[12, с.31].

Сервисные подразделения, непосредственно взаимодействующие с клиентом. В данном случае при эффективной организации времени увеличивается качество сервиса для клиента, которое может быть связано с финансовыми показателями через ценовую политику, политику скидок, сравнение с ценовой политикой и уровнем сервиса конкурентов.

Внутренние подразделения, не взаимодействующие с клиентом. В данном случае связь временных показателей с финансовыми может быть проведена через размеры фонда оплаты труда, либо уровень лояльности персонала (более организованная и предсказуемая деятельность, меньшее количество стрессов и «переработок» повышают лояльность сотрудника, которую нетрудно связать с финансовыми показателями в условиях недостаточного качества предложения на рынке труда).

Отдельного исследования заслуживает тайм-менеджмент в работе топ-менеджеров и ключевых специалистов. Здесь возможна двоякая оценка:

- непосредственная оценка стоимости сэкономленного времени через размер компенсации топ-менеджера;
- оценка скорости продвижения ключевых проектов через

установление связи увеличения еженедельного бюджета времени, которое топ-менеджер может уделять руководимому им проекту, со снижением сроков реализации этого проекта. Скорость реализации проектов, направленных на развитие компании (внедрение новых систем управления, запуск новых продуктов и т. п.), как правило, допускает прямое либо косвенное связывание с финансовыми показателями работы компании [6, с.21] .

Решение обозначенных задач оценки экономической эффективности внедрения корпоративного тайм-менеджмента является одним из приоритетных направлений развития российской научной школы тайм-менеджмента. Их решение будет существенным вкладом как в развитие научной дисциплины тайм-менеджмента, так и в практику управленческого консультирования, и соответственно, в повышение эффективности и конкурентоспособности российских предприятий. Большинству из нас известно, что между стремлением много запланировать и результатом «много успеть», как правило, лежит большая пропасть. И пропасть эта создана потерянным временем, которое вполне можно было бы использовать довольно продуктивно. Управлять собственным временем помогает знание основ тайм - менеджмента, - технологии, позволяющей организовать время и существенно повысить эффективность его применения. Управление временем (тайм-менеджмент, time management, организация времени) - это технология организации времени и повышения эффективности его использования. В некотором роде это не столько набор техник, сколько стиль жизни и философия ценности времени в быстром потоке информации и постоянно меняющемся мире. Как социальная практика и одно из важнейших направлений бизнес-консультирования, тайм-менеджмент гораздо больше развит на Западе, чем в России. Существуют не только отдельные консультанты, но и целые консалтинговые организации, специализирующиеся на тайм-менеджменте. В качестве примера использования тайм-менеджмента в современном западном бизнес-консультировании, можно привести бестселлер Стивена Кови «7 привычек высокоэффективных людей». Кови предлагает в своей книге целостную концепцию достижения личностной

зрелости (maturity), которая достигается как бы в два этапа: от зависимости к независимости («личная победа»), от независимости - к сознательной взаимозависимости («общественная победа»). Привычка (habit) определяется как единство знаний, навыков и стремлений, способствующее достижению личностной зрелости и высокой эффективности человека. Рассматривая «матрицу Эйзенхауэра» (см. приложение 1), стандартный инструмент для выделения приоритетов, Кови считает, что главной индивидуальной задачей тайм-менеджмента должна стать «борьба за второй квадрат» матрицы (второй квадрат: «дела важные, но не срочные»). Именно характерные для «второго квадрата» виды активности «делают человека человеком», раскрывая его внутренний потенциал, позволяя устанавливать прочные отношения и достигать важнейших целей своей жизни («результаты»). Активность, локализованная в других квадратах, приводит либо к тому, что человек вечно занят «чужими делами», либо к серьезным психологическим проблемам (постоянным стрессам, «выгоранию» и др.). Постоянное давление срочности и / или «мелочная суеда» (постоянная занятость неважными делами) также лишают человека возможности полноценного и глубокого общения с другими людьми[31, с.18].

Система тайм-менеджмента по Кови состоит из двух разделов: стратегическое долгосрочное планирование и недельное краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование разворачивается в следующую цепочку: индивидуальная «миссия» личности - роли - цели. Краткосрочное планирование представлено таким образом: актуальные роли - задачи - недельный план - ежедневное выполнение плана и делегирование[21, с.13].

Помимо Стивена Кови в конце XX и начале XXI века существенный вклад в развитие западного тайм-менеджмента внесли такие авторы, как Б. Трейси, Р.Э. Диттмер, А. Лайкен, Дж. Смит, Дж. Ягер, С. Прентис и ряд других консультантов и исследователей в области личной организации времени. Можно определить, что для современного зарубежного тайм-менеджмента характерны три тенденции:

- гуманизация;
- дифференциация;
- компьютеризация.

«Гуманизация» означает приоритетность именно индивидуального тайм-менеджмента, связанного с личностным ростом и самосовершенствованием, и в определенной мере отторжение ролевого и социального тайм-менеджмента. Если ролевой и социальный тайм-менеджмент являются средством адаптировать человека к внешнему времени (времени организационных и технологических процессов), то индивидуальный тайм-менеджмент нацелен на постижение и овладение своим внутренним временем. Главным аспектом внутреннего времени является личностное самоопределение: четкое понимание своих жизненных ценностей и сознательный выбор достойных и масштабных жизненных целей. Таким образом, гуманизация тайм-менеджмента означает его психологизацию - серьезное сближение с психологией личностного самопознания, развития и самосовершенствования, с различными духовными практиками.

Эффективный тайм - менеджмент подразумевает тщательно продуманное планирование каждого дня, которое надо составлять предшествующим этому дню вечером. Именно планирование, если, конечно, его придерживаться, позволит сэкономить время[1, с.13].

Основные факторы, обусловившие всевозрастающую потребность компаний в корпоративном внедрении тайм-менеджмента:

1 Усиление роли самоменеджмента в условиях современной экономики. Растущие темпы изменений экономической среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.

2 Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; эффективность работы ключевых топ-менеджеров и специалистов становятся основным фактором успешности все большего числа компаний. При

этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

3 Постоянные изменения. Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности – разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться[21, с.30].

Корпоративный тайм-менеджмент – совокупность технологий «встраивания» методов тайм-менеджмента в систему управления организацией, позволяет сделать персональный тайм-менеджмент сотрудников инструментом повышения корпоративной эффективности[1, с.17].

Корпоративный тайм-менеджмент объединяет два подхода – личный тайм-менеджмент и корпоративную организацию труда. Задачей внедрения тайм-менеджмента в этом случае становится ответ на вопрос: «Как повысить управляемость фирмы и сотрудников, не потеряв при этом преимуществ, которые дают свобода и инициатива людей?».

Время компании и время сотрудника (руководителя). Существует довольно обширная область управленческих технологий, связанных с управлением временем компании, касающихся в первую очередь систем управления. Основное внимание уделяется организации работы системы в целом. При таком подходе организация времени отдельного работника рассматривается исключительно как следствие правильно выстроенной и эффективно функционирующей системы[21, с.13].

К технологиям, относящимся к данному направлению, можно отнести, например, реинжиниринг бизнес-процессов, тотальное управление качеством, проектный менеджмент и др., являющиеся технологиями управления временем

компании, т.е., управлением организацией деятельности фирмы, для которой временные параметры представляют собой один из важнейших критериев качества.

Второе важное направление в корпоративном управлении – организация личной работы, повышение эффективности собственной деятельности. В данном случае, инициатива изменений исходит от самого сотрудника.

В данном направлении применимы технологии личного тайм-менеджмента, различные технологии личностного роста, самоменеджмента.

Области применения технологий первого типа: работа «конвейерного» типа. Сферы деятельности, не требующие творческой инициативы сотрудников. Жестко регламентированные процессы, любое отклонение от которых может привести к непоправимым последствиям[32, с.41].

Области применения технологий второго типа: работа, требующая не только беспрекословного исполнения жестких должностных инструкций, но и проявления сотрудником самостоятельной инициативы. Сферы деятельности, предполагающие принятие нестандартных решений, распределения ресурсов, необходимость и готовность брать на себя ответственность, динамичное реагирование на изменение требований, ситуаций и запросов. Занятость с высоким уровнем самостоятельного принятия решений и ответственности за них, самостоятельной организации процессов.

Вместе с тем, «личный» тайм-менеджмент, благодаря своим свойствам, оказывается достаточно сильным инструментом не только в области личностного развития, но и повышения корпоративной эффективности. И здесь уже имеет смысл говорить не столько о личном, сколько о персональном тайм-менеджменте.

Личная эффективность – ключевое понятие тайм-менеджмента: она тем выше, чем более четкие цели мы перед собой ставим, чем осмысленнее и организованнее относимся к использованию своего времени[7, с.21].

Личная эффективность – использование человеком своего времени для достижения поставленных целей; рассматривается в контексте всей жизни, без

привязки к конкретному месту работы или сфере деятельности.

Говоря о корпоративном тайм-менеджменте, очевидно, что нужен иной угол зрения на вопросы личной эффективности в организации времени. Необходимо учитывать контекст работы, специфику сферы деятельности, особенности конкретной компании, поэтому необходимо ввести новое понятие персональной эффективности:

Персональная эффективность – личная эффективность человека как сотрудника конкретной организации, обусловленная его собственными усилиями и навыками самоорганизации.

Таким образом, персональная эффективность – это личная эффективность человека плюс контекст конкретной сферы деятельности. Рассмотрим каким образом личная эффективность связана с повышением эффективности корпоративной. Начав более осознанно относиться к своему времени, человек очень быстро начинает понимать, что потери его личного времени находятся в прямой зависимости от неэффективности существующей корпоративной системы управления. Владея навыками тайм-менеджмента, он будет видеть взаимосвязь потерь компании и собственных (вспомните график взаимосвязи личных и корпоративных целей), и соответственно, более активно инициировать позитивные изменения. При этом изменения, инициированные самим сотрудником, гораздо более эффективны, чем внедренные «приказом сверху». То, что работник придумал и предложил сам, он охотнее будет воплощать в жизнь; при этом он лучше всех информирован о реальном положении вещей, так как ближе всего к реальным проблемам и трудностям работы, которую сам же и выполняет. Таким образом, именно рядовые сотрудники компаний и организаций – лучший ресурс для повышения эффективности компании. «Фирма сама повышает свою эффективность».

Таким образом можно установить определенную взаимосвязь в личной корпоративной эффективности.

Личная эффективность – Персональная эффективность – Корпоративная эффективность[21, с.15].

Управленческая полезность повышения персональной эффективности подчиненных:

- управляемость персональной эффективностью и понимание особенностей планирования и распределения рабочего времени сотрудником;
- возможность устанавливать оптимальные сроки выполнения задач благодаря реалистичному пониманию степени загруженности подчиненных;
- уверенность в оперативности и своевременности действий подчиненных в ситуациях, когда непосредственный контроль за ними затруднен или невозможен: при взаимодействии подчиненных с клиентами, коллегами из других подразделений и т.д;
- прозрачность работы подчиненных, формализованность их личных рабочих целей, планов и задач, устранение фактора «незаменимости от неорганизованности» сотрудника.

1.2 Основные принципы тайм-менеджмента

Наибольшую продуктивность от работы можно получить, составив подробный и последовательный план действий. Для успешного продвижения по карьерной лестнице желательно придерживаться основных принципов тайм-менеджмента, которые базируются на нескольких постулатах, это:

- умение верно ставить цели;
- умение правильно определять жизненные приоритеты;
- варьировать инструментами планирования;
- наработка необходимых привычек[13, с.31].

Эффективный тайм-менеджмент подразумевает, что цель должна быть конкретной, реальной, измеримой и конечной. Умение правильно определять жизненные приоритеты заключается в способности выбрать из множества

целей наиболее весомую и важную на данный момент.

Принципы менеджмента - это фундаментальные истины (или то, что считается истиной в настоящий момент), на которых строится система управления в целом или отдельные ее части.

Принципы построения и логика внедрения корпоративных стандартов организации времени, как нового способа корпоративного внедрения тайм-менеджмента (в отличие от традиционного корпоративного обучения тайм-менеджменту), включающие схему сочетания «добровольных» и «принудительных» этапов внедрения, уровни формирования стандартов, а также типовые компоненты корпоративных стандартов тайм-менеджмента были разработаны Архангельским Г.А. в 2005 году.

Как и любая наука, тайм-менеджмент имеет определенные принципы, на которых и базируется. Они, по большей части, имеют изначально практический характер, однако уже переросли в научно-методический.

Самый главный принцип - это принцип целесообразности, который предполагает делать только то, что вам действительно необходимо, и не делать того, что вам не нужно.

«Поглотители времени» у сотрудников достаточно стандартны: чрезмерная трата времени на совещания, выяснение мелочей, заваленный бумагами стол, запутанная система рабочих папок, постоянные прерывания (звонки, беседы). От офиса к офису эти проблемы одинаковы, но порой в ходе тренинга или семинара рождаются интересные идеи, которые потом приживаются и становятся стандартом. Например, система флажков, когда красный флажок на столе означает «занят» и предполагает, что сотрудника не следует отрывать от работы, кроме неотложных вопросов. Иногда сотрудники фирмы приходят к необходимости создания собственного «языка» внутри компании, когда размытые понятия «сегодня», «завтра», «вечером» и «скоро» означают конкретное время (сегодня - до 18.00), это помогает избежать многих проблем[16, с.21].

Планирование - второй принцип тайм менеджмента, согласно которому

необходимо выделять на запас 40% времени на случай непредвиденных, форс-мажорных обстоятельств.

Третий принцип заключается в объединении мелких дел в одно и разбивке крупного дела на несколько, в результате чего, каждое дело должно иметь продолжительность 30-90 минут.

Принцип четвёртый предполагает необходимость пятиминутного отдыха через каждый час работы.

Пятый принцип заключается в использовании зон внимания для организации рабочего места: центральной, ближней и дальней.

Шестой принцип учит делать в первую очередь самые важные дела, начинать день с самых трудных, неприятных задач.

Седьмой принцип призывает классифицировать все свои дела на 4 категории: срочные и важные, несрочные и важные, срочные и неважные, несрочные и неважные. Делать необходимо только первые две категории дел, а другие дела можно делегировать, выполнить позже, или отказаться от них.

Нехватка времени - проблема скорее психологическая - человек недостаточно уверен в себе, у него нет четкого представления о своих целях, он не в состоянии расставить приоритеты, поэтому у него ни на что не хватает времени. Сэкономить время можно, правильно расставив приоритеты. Матрица Эйзенхауэра, или Принцип Эйзенхауэра - техника расстановки приоритетов, использование которой позволяет выделить важные и существенные дела и решить, что делать с остальными. Считается, что именно 34й президент США Дуайт Эйзенхауэр предложил ее и сделал стандартом своей работы. Эйзенхауэр выделил следующие 4 категории дел по критериям - важности и срочности:)

- Важные и срочные. Нужно сделать немедленно, если такие дела у вас есть.)
- Важные и несрочные. Самые «обиженные», наиболее ущемляемые дела, связанные с собственным развитием, обучением сотрудников и т. п. Часто дела типа А появляются из-за пренебрежения делами типа В.)
- Неважные и срочные. Эти дела очень любят маскироваться под дела А. Человеку свойственно путать срочность и важность: всякое срочное он автоматически считает важным. В

основном именно дела С создают в фирмах атмосферу непрерывного кризис-менеджмента, суматохи.) Неважные и несрочные. Эти дела нужно «финансировать по остаточному принципу». Но они часто приятны и интересны, поэтому с них начинают трудовой день, убивая ими лучшие рабочие часы[4, с.74].

Восьмой принцип заключается в том, что заниматься следует только интересными для вас делами - это является показателем вашего профессионализма: организованности во времени и пространстве.

Хронометраж - метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий. Относится к отечественной традиции в истории развития тайм-менеджмента. Хронометраж позволяет провести «аудит» и «инвентаризацию» времени, выявить «поглотителей времени». Для того, чтобы провести хронометраж рекомендуется записывать все свои дела с точностью до 5-10 минут в течение хотя бы двух недель.

Список задач (to do list) - это принцип построения перечня запланированных действий. Он позволяет не держать в голове множество запланированных задач и не забывать даже мелочи. Стоит только помнить, что список лучше делать на ближайшее время, а не на длительные сроки.

Диаграмма Ганта - это один из наиболее удобных и популярных способов графического представления времени выполнения задач. Каждая линия в диаграмме представляет один процесс, наложенный на шкалу времени. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали, по горизонтали задается временная шкала. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи. На некоторых диаграммах Ганта также показывается зависимость между задачами. Диаграмма может использоваться для представления текущего состояния выполнения работ: часть прямоугольника, отвечающего задаче, заштриховывается, отмечая процент выполнения задачи; показывается вертикальная линия, отвечающая моменту «сегодня» [16, с.32].

Диаграмма Ганта дает возможность:

- увидеть и визуально оценить последовательность задач и их относительную длительность;
- сравнить планируемый и реальный ход выполнения задач;
- детально проанализировать реальный ход выполнения задач. На графике отображаются интервалы времени, в течение которых задача: выполнялась, была приостановлена, возвращалась на доработку и т.д.

Принцип Парето, согласно с которым 20% усилий дают 80% результата, а оставшиеся 80% усилий - только 20% результата. В применении к тайм-менеджменту этот принцип звучит как «20% дел и затраченного времени дают 80% результата, а 80% дел и затраченного времени - лишь 20% результата. Этот принцип гласит, что необходимо выделить 20% дел, дающих максимальный результат, и начинать именно с них.

Рассмотрим логику внедрения корпоративного тайм-менеджмента: принципы, этапы.

Принципы внедрения корпоративного тайм-менеджмента можно представить следующим образом:

«Принцип земледельца». Что делает земледelec, стремясь к получению высокого урожая: обрабатывает землю, вносит удобрения, поливает, окучивает, пропалывает. Также и с внедрением тайм-менеджмента: не стоит прилагать усилия к «плодам» — конкретным методам, которыми люди будут организовывать свое время. Усилия стоит сконцентрировать на «почве» - на установках, убеждениях, целях, ценностях, отношении людей ко времени.

Основные особенности этого принципа:

- постепенность, движение небольшими шагами, избегание резкого перехода: «С завтрашнего дня все ведем хронометраж!».
- поиск общего языка — диалог с каждым сотрудником строится на том языке, который ему понятен;
- необходимый объем — главное, чтобы любое нововведение не было обременительным для сотрудника на данном этапе.

«Центр кристаллизации». Как правило, идею тайм-менеджмента (в терминологии тайм-менеджмента – «тайм-менеджерскую бациллу») изначально в компанию приносит один человек. Один, даже самый эффективный сотрудник или руководитель, не сможет изменить ситуацию без поддержки окружающих. Следовательно, необходим некий «центр», где идеи эффективной и рациональной организации времени могли бы «выкристаллизовываться». Будет ли эта группа из одного подразделения или из нескольких – не важно.

Полезность формирования подобной группы:

- создание пилотной группы для обкатки применяемых технологий тайм-менеджмента перед их массовым внедрением в деятельность компании;
- командная работа – качественно новый уровень возможностей, появление нового, системного эффекта;
- демонстрация наглядным примером не только личных, но и командных, корпоративных примеров эффективности преобразований в области тайм-менеджмента.

«Свобода самостоятельности». Давайте возможность людям самим делать шаги в области организации своего времени[1, с.74].

Преимущества такого подхода:

Человек начинает испытывать чувство свободы и контроля в том, как именно он организует свое время, какими инструментами, методами, способами пользуется. Изобретение своего подхода, инструментов и способов, даже малоэффективных укрепляет заинтересованность и инициирует дальнейшее изучение основ тайм-менеджмента.

При условии невмешательства некоторое время в развитие идей тайм-менеджмента, появляется возможность творческого прорыва, рождения совершенно новых инструментов, методов, которые могут оказаться высокоэффективными именно для реализации в вашей компании: ведь никто не знает специфику деятельности лучше, чем специалист, занимающийся этой работой ежедневно.

Возможность делать самостоятельные шаги порождает ощущение

свободы выбора. Важно оставлять за человеком право на собственный самостоятельный поиск и личный выбор.

Этапы внедрения основ корпоративного тайм менеджмента представлены далее.

1 этап - «Посев». Основная задача данного этапа – вызвать у сотрудников и коллег свободную заинтересованность темой организации времени.

Способы:

«Мотивация через ценности». Объяснение и предъявление сотруднику, в чем его личный интерес грамотно распоряжаться его личным ресурсом времени.

«Делай как я». Самый сильный прием на этом этапе – личный пример руководителя с явно видными внешними позитивными результатами. Еще один способ – грамотно донести до сотрудников, коллег, вышестоящего руководства идеи тайм-менеджмента.

И, наконец, один из сильных приемов мотивации подчиненных: «Бросить в воду, а потом научить плавать».

2 этап - «Мотивация для использования основ тайм-менеджмента». На этом этапе организуется создание мотивации для использования навыков и знаний тайм-менеджмента в реальной практике сотрудников. Один из способов на этом этапе – введение количественных показателей, делающих время подразделения, отдела осязаемым ресурсом и позволяющее отслеживать изменения в процессе применения инструментов тайм-менеджмента.

Примеры таких показателей:

- сколько времени тратим на совещания;
- как часто доделываем работу после окончания рабочего дня;
- как часто и на сколько срываем сроки поставок;
- сколько времени проходит от получения заказа клиента до момента отгрузки / как вариант: от момента появления новой идеи до вывода нового товара на рынок;
- сколько раз в неделю руководители соседних подразделений жалуются

на то, что задерживаем документацию.

Выбор показателей начинается с таких, изменения которых будут заметны сразу или через небольшой промежуток времени.

3 этап - «Порядок». Формализация возникших на первых этапах новых эффективных приемов работы, инструментов, способов, помогающих оптимизировать процессы деятельности, более эффективно использовать рабочее время. Здесь начинается выработка норм, правил, регламентов и договоренностей в области организации времени[21, с.28].

Таким образом, встраивание тайм-менеджмента в систему управления компанией или организацией, на определенном этапе своего развития приходит к необходимости разработки корпоративных стандартов в области организации времени.

Независимо от того, будет ли стандарт воплощаться в регламентах, органайзерах, плакатах с призывами – важно обеспечить его системность. Этому поможет следующая классификация:

Личный (персональный) тайм-менеджмент. Соответствующий раздел стандарта указывает, с помощью каких методов, инструментов, приемов сотрудник должен организовывать свою работу. Наиболее тонким вопросом в формулировании таких стандартов является соблюдение баланса между свободой и принуждением, корпоративное вмешательство в те и только те аспекты техники личной работы сотрудника, которые значимы для эффективности фирмы[32, с.15].

Достаточно простой и наглядный пример – «политика чистых столов». Как правило, здесь можно наблюдать две крайности: полная нерегламентированность, либо полная регламентированность («пришел генеральный, у кого на столах беспорядок – сгреб все документы к себе, выпрашивай потом у него»). Более разумным представляется подход, при котором корпоративный ТМ-стандарт регулирует этот вопрос не из абстрактной «любви к порядку», но из рациональных соображений. Например, стандарт может указывать, какие сотрудники в силу частых командировок,

когда их заменяют коллеги, обязаны содержать свой рабочий стол и документы в порядке, и по какой общеизвестной системе должен строиться этот порядок; а какие сотрудники в силу специфики их функций в компании этими правилами не связаны и имеют право сохранять на рабочих столах творческий хаос, более стимулирующий к эффективной работе людей определенных психотипов [2, с.21].

Командный тайм-менеджмент. Этот раздел стандарта содержит правила «тайм-менеджерского» взаимодействия между не подчиненными друг другу сотрудниками. Это наиболее значимая область для корпоративного стандарта, поскольку именно вопросы взаимоотношения сотрудников, согласования индивидуальных целей, планов и приоритетов, в условиях неизбежных функциональных и личностных конфликтов, требуют корпоративного централизованного регулирования.

Активный участник тайм-менеджерского сообщества Олег Смирнов, руководитель Технологического бюро Корпорации Парус, делится опытом борьбы с одним из самых неприятных поглотителей времени менеджера – внешними прерываниями, непроизводительными переключениями внимания. Вот как устроен один из стандартов коммуникации, введенный им в своем подразделении. «Все неоперативные вопросы сотрудников Технологического бюро я получаю по электронной почте. Отвечаю разом на утренней планерке. Помимо ликвидации прерываний это дает более точную формулировку вопросов. При этом запрос подчиненного обязательно должен содержать еще и предложение по решению задачи, что экономит мое время и помогает профессионально расти подчиненному» [1, с.21].

Корпоративный тайм-менеджмент. Стандарт в этом разделе регулирует, как правило, несколько значимых вопросов:

- 1 Правила планирования и подготовки встреч;
- 2 Правила постановки задач и контроля их исполнения;
- 3 Правила эффективного использования электронной почты;
- 4 Правила работы с контактной информацией.

Эти пункты часто привязывают к наиболее активно используемым в корпоративной практике разделам Outlook. Например, в стандарте постановки задач и контроля их выполнения могут быть формализованы следующие моменты:

- 1 Как используются признаки важности задач;
- 2 Какие категории срочности задач используются, каковы стандарты сроков выполнения для различных типов задач;
- 3 Какие категории назначаются задачам, как должны называться категории, чтобы при пересылке задач было обеспечено правильное их понимание коллегами;
- 4 Какие ключевые слова должны использоваться при создании задач для удобства их обзора и сортировки;
- 5 Какие относящиеся к выполнению задачи файлы вкладываются в нее или даются в виде гиперссылки и т.д.

В целом, в данном разделе стандарта излагаются принятые в компании правила планирования времени. Если стандарт разрабатывается в привязке к Outlook, дополнительно к нему могут быть приложены инструкции, помогающие реализовать в Outlook тайм-менеджерские настройки.

Для того, чтобы корпоративный тайм-менеджерский стандарт работал, он должен быть институализирован. В систему управления компанией или подразделения должен быть включен механизм отслеживания исполнения стандарта, его изменения, дополнения и развития. Типичные формы подобной институализации:

- 1 Функция, выполняемая отдельным сотрудником. Как правило, это специалист HR-подразделения (при привязке стандарта к Outlook, специалист IT-отдела), отдела менеджмента качества, отдела стандартизации или развития бизнес-процессов, либо аналогичного подразделения компании.
- 2 Регулярная рабочая группа, состоящая из представителей нескольких подразделений, собирающаяся с периодичностью не реже раз в месяц.

1.3 Тайм-менеджмент как фактор повышения эффективности труда в организации

Задача менеджмента в XXI веке - научиться управлять эффективностью управленческого и творческого труда». П. Друкер

Тенденции происходящие в экономике России за последние годы, позволяют сделать следующие выводы:

- рост затрат на человеческий капитал далеко опережает само увеличение производимого продукта;
- положительная динамика цены человеческого капитала не сопровождается соответствующим ростом отдачи от его применения;
- относительная цена труда в России с учетом отечественного потенциала уже высока[14, с.21].

Пока не понятно, сможет ли кризис повлиять на эти обстоятельства, и каким именно образом. Но совершенно очевидно, что в условиях кризиса перед компаниями встает задача меньшей численностью персонала решать более сложные и часто нетиповые задачи по повышению эффективности производства, продаж, маркетинга, а также задача повышения лояльности оставшегося персонала, которая может быть решена, в том числе, и грамотным использованием средств мотивирования и тайм-менеджмента.

Потребность в корпоративном внедрении тайм-менеджмента в обусловлена следующими факторами:

- Растущие темпы изменений экономической среды требуют передачи сотрудникам организации больших полномочий, оперативного принятия ими самостоятельных решений и самостоятельной организации и планирования своей работы.
- Возрастает удельный вес нематериальных активов в стоимости организации; эффективность работы ключевых топ-менеджеров и

специалистов становится основным фактором успешности все большего числа компаний. При этом крайне затруднен внешний контроль за деятельностью сотрудника, имеющей творческий характер, но повышается актуальность самостоятельной организации таким сотрудником своей работы.

- Для организаций становятся нормой, а не редким исключением, постоянные существенные изменения деятельности - разработка новых продуктов, выход на новые рынки, внедрение новых инструментов и систем управления. Для топ-менеджеров и специалистов организации, соответственно, становится нормой постоянное увеличение количества и объема решаемых задач, необходимость постоянно изыскивать резервы времени для осуществления проектов, позволяющих организации непрерывно развиваться [7, с.32].

Тайм-менеджмент первоначально сложился как практическая дисциплина, развиваемая в большей степени консультантами по управлению, нежели учеными. Ряд отечественных и западных специалистов по управлению разрабатывали практические технологии планирования, предлагая их менеджерам-практикам в форме книг и учебных курсов.

Как правило, применение либо неприменение технологий тайм-менеджмента оставлялось руководством организации на собственное усмотрение сотрудника. Поэтому в научном менеджменте сравнительно редко затрагивались вопросы самоменеджмента и персональной организации труда. Классики научного менеджмента, например, Ф.У. Тейлор, впервые поставили вопрос о централизованном внедрении технологий персональной организации труда, рассматривая при этом в основном физический труд.

В 20-е годы XX в. директор Центрального Института Труда А. К. Гастев механистическому подходу в таком внедрении «сверху» противопоставил идею «организационно-трудовой бациллы», побуждающей сотрудника организации самостоятельно совершенствовать рабочие процессы. Председатель Лиги «Время» П. М. Керженцев с общей организации труда перенес акцент на время,

стал рассматривать его как один из важнейших ресурсов организации и сотрудника.

Наконец, классик западной теории менеджмента П. Друкер, обратив внимание на сложность управления творческим и управленческим трудом «сверху» без задействования самостоятельной инициативы сотрудника, обозначил задачу повышения эффективности управленческого и творческого труда как ключевую для менеджмента в XXI в.

Таким образом, в истории вопроса об управлении временем сотрудника организации можно выделить две основные ветви исследований: классический тайм-менеджмент и направления общего менеджмента, так или иначе затрагивающие вопросы персональной организации труда. Эти ветви в ходе развития сближаются, что делает закономерным постановку вопроса о разработке методов встраивания тайм-менеджмента в корпоративный менеджмент[21, с.31].

Прежде всего стоит определиться, что такое тайм-менеджмент, в частности – корпоративный тайм-менеджмент. Под этим термином могут скрываться две очень разные вещи.

Первая область управленческих технологий, непосредственно связанных с управлением временем фирмы, касается систем управления. Если изобразить отдельного работника небольшим квадратом внутри большого квадрата – фирмы, то эта «сюжетная линия» будет изображена заштрихованным внешним квадратом при нетронutom внутреннем. Здесь основное внимание уделяется организации работы системы в целом, а эффективное использование времени каждого отдельного работника становится следствием правильно построенной системы. В наше время за это направление «отвечают» тотальное управление качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, проектный менеджмент, и т.п. Все это – технологии «управления временем фирмы». Стоит уточнить, что управлять временем невозможно, можно управлять организацией деятельности. Но в силу важности параметра времени, как невосполнимого и невозобновимого ресурса, согласимся, что некоторая условность термина

«управление временем» удобна.

Вторая «сюжетная линия» говорит об организации личной работы, которую человек осуществляет по собственному почину, не желая тратить напрасно невозобновимые ресурсы своего времени, а в конечном итоге – своей жизни. На схеме эту ситуацию можно изобразить заштрихованным внутренним квадратом при нетронутым внешнем. К методам этой «сюжетной линии» относятся тайм-менеджмент в узком смысле слова, а также всяческие технологии личностного роста.

Сразу можно определить области «оптимальной применимости» технологий из этих двух групп. Чем более механистична работа человека и всей организации в целом, чем меньше в ней требуется творческая инициатива каждого отдельного исполнителя – тем более уместно применение «стратегии принуждения», и тем более актуальны технологии первого типа. Например, операционистке в банке практически не нужен личный тайм-менеджмент. Нужна грамотная система регулярного менеджмента, математически просчитанное распределение потока клиентов и необходимое число операционисток, эргономично организованные рабочие места, четко прописанные стандарты работы, и т.д.

Если же от исполнителя требуется не только четкое и быстрое выполнение жесткой должностной инструкции, но и самостоятельная инициатива, принятие решений, распределение ресурсов, принятие на себя ответственности – незаменимыми становятся технологии второй группы. Например, в том же банке наряду с оперзалом появилась группа менеджеров, работающих с клиентом индивидуально. Такой менеджер универсален – он может оформить клиенту платеж, тут же предложить страховку, дать в пределах своих полномочий скидку на услуги банка, и т.п. Ясно, что для многих клиентов такой формат взаимодействия с ними более удобен. Можно общаться все время с одним и тем же менеджером, который вас хорошо знает, может «заточить» услугу банка под вашу специфику, и т.д. Ясно при этом, что такой менеджер гораздо динамичнее будет реагировать на запросы клиента и

рынка в целом, будет прочнее «привязывать» клиента к банку.

Но очевидно также, что для этого менеджера потребуются совершенно не такие методы организации труда, как для операционистки. Здесь уже нельзя просто оптимально построить систему, запустить механизм и следить за его работоспособностью. Менеджер принимает самостоятельные решения, целиком организует весь процесс своей работы с клиентами. Соответственно, он должен владеть технологиями организации личного труда, повышения личной эффективности – т.е. технологиями второй «сюжетной линии», не «организационно-механистической», а «человеческой». При этом именно такие технологии, содержа в себе инструменты выяснения личных ценностей, формулирования жизненной стратегии, и т.п., позволяют облегчить реализацию подхода к управлению персоналом, который выше был назван «стратегией убеждения».

Рассмотрим пример эффективного внедрения принципов тайм-менеджмента в компании Банк24.ру.

Для сотрудников Банк24.ру избитый лозунг «Время - деньги» - больше чем просто слова. В этой организации время действительно воспринимают как стратегический ресурс, и потому принципы тайм-менеджмента заложены в ее корпоративных стандартах.

По оценке Глеба Архангельского, генерального директора компании «Организация времени», если человек использует стандарты тайм-менеджмента, он экономит в среднем до двух часов служебного времени. Экономия покажется еще более ощутимой в масштабах всей компании, если каждый сотрудник станет проводником ТМ-технологии в своей работе: счет пойдет на дни, недели, месяцы[32, с.73].

Таким образом, тайм-менеджмент становится инструментом, который помогает повысить не только личную результативность, но и эффективность целой организации. Справедливость данного утверждения проверил на себе екатеринбургский Банк24.ру. «Первым «бациллой» тайм-менеджмента заразился Борис Дьяконов, председатель совета директоров и один из

совладельцев банка, - рассказывает Глеб Архангельский. - Пройдя по собственной инициативе и при помощи х консультантов ТМ-курс «Учебный органайзер», он понял, что ему нравится такой подход ко времени и результаты, которые он дает». Дьяконов решил распространить ТМ-стандарты на всю компанию.

В 2002 году руководство банка планировало интенсивное развитие компании, которое потребовало внедрения новой системы управления.

- 1 Исполнительный директор компании прошел курс по тайм-менеджменту сам и организовал тренинг для всех топ-менеджеров.
- 2 В систему управления ISO 2000, которую начали внедрять в банке, «вживили» принципы тайм-менеджмента.
- 3 Проведена ТМ-диагностика (для группы топ-менеджеров) и ТМ-аттестация (для каждого сотрудника), которые в дальнейшем были включены в систему оценки компании.
- 4 Специалисты компании «Организация времени» провели ряд тренингов, позволивших повысить личную эффективность каждого сотрудника и всей команды.

Результат. Повторная диагностика выявила повышение показателей эффективности. Принципы управления помогли найти время на внедрение системы управления ISO 2000, перейти на новый этап развития компании и повысить уровень работы с клиентами - в частности, банк перешел на круглосуточный режим обслуживания.

Первым шагом к новому уровню применения ТМ-стандартов стал тренинг для топ-менеджеров. Именно этот тренинг теперь можно считать стартом проекта по внедрению ТМ-стандартов в банке, в котором тогда числилось всего 48 человек персонала. Однако руководство планировало значительное расширение бизнеса, и именно в тот момент закладывались многие принципы работы банка, в том числе круглосуточное обслуживание клиентов. Основополагающим стало решение о внедрении системы менеджмента ISO 9001:2000. Банк24.ру стал первым российским финансовым

институтом, который перешел на ISO, при том что при реализации этой системы в банке существовал ряд сложностей, так как внутренние процессы в финансовой организации очень строго регулируются законодательными нормами. И тайм-менеджмент помог в том числе найти время на решение этой важной, но не срочной задачи – проекта, который дает стратегическое преимущество (с точки зрения взаимоотношений с клиентами и управляемости компании) и не связан с текущей работой. Система управления ISO построена таким образом, что в нее изначально можно было заложить многие ТМ-стандарты. Например, все сотрудники в обязательном порядке освоили 10-пальцевый метод печати на клавиатуре (он помогает воспроизводить текст в два-три раза быстрее). Теперь в зависимости от того, насколько хорошо человек владеет «слепым набором», индексируется его зарплата. Был учтен стандарт, связанный с перепиской (как нужно заполнять поле «Тема письма», какие должны быть сроки ответа, как использовать отметку важности письма, принцип «одно письмо – один вопрос»), нормы планирования встреч и т.д. Персонал банка закрепил в своем сознании простые, базовые вещи, лежащие в основе корпоративного тайм-менеджмента: недопустимость опозданий, фиксация результативности (например, для совещаний как главных «пожирателей времени»), адекватное использование электронной почты, соблюдение принципов прозрачности при выполнении поручений, однозначное понимание, что такое «завтра» и «срочно» и т.д.

Большинство сотрудников банка восприняли проект с пониманием, поскольку необходимость такого инструмента, как тайм-менеджмент, при учете бурного роста компании казалась очевидной практически для всех. Никакой специальной мотивации для работников не потребовалось, при этом, конечно, важнейшее значение имел личный пример Бориса Дьяконова и его энтузиазм.

Перед воплощением ТМ-стандартов была проведена диагностика для группы топ-менеджеров и ТМ-аттестация для каждого сотрудника. Диагностика, выполненная на основе анкет, которые заполнили топ-менеджеры (пример представлен в таблице на с. 30), дала срез в целом по компании. Ее

результаты специалисты «Организации времени» проанализировали и расшифровали для всех участников. Повторная диагностика, проведенная после ТМ-обучения (курс состоял из тренингов «Тайм-менеджмент – базовый курс», «Корпоративный тайм-менеджмент» и «Тайм-менеджмент на Outlook»), позволила оценить, насколько изменились показатели личной эффективности менеджеров (рисунок 1.1 «Профиль ТМ-диагностики»). Аттестация показала, кого конкретно из сотрудников нужно подтянуть. Каждый участник получил свой профиль с экспресс-отчетом, после чего обсудил результаты с руководителем и заполнил план повышения личной эффективности. И групповая диагностика, и аттестация были включены банком в систему оценки персонала и в дальнейшем стали использоваться регулярно.



Рисунок 1.1 – Профиль ТМ-диагностики

Нельзя считать технологии тайм-менеджмента прерогативой высшего руководства. Навыки эффективной постановки целей и выполнения их в назначенный срок актуальны для сотрудников любого звена. Оптимальное использование личного и служебного времени позволит из человека, ведомого задачами, превратиться в человека целеустремленного, осуществляющего реалистичное планирование времени и действий.

Для компании крайне важно, что персонал учится рационально

расходовать рабочее время и организовывать свою деятельность. Но для нас не менее важно, что тайм-менеджмент позволяет каждому человеку структурировать собственные приоритеты.

Результаты по одному из критериев – командному тайм-менеджменту – до проекта обучения и после (в диагностике оценивается также уровень развития личного и корпоративного тайм-менеджмента). Примеры вопросов для диагностики представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Пример вопроса из диагностической анкеты

Личный тайм-менеджмент		Командный тайм-менеджмент	
Практически все мои задачи и полезные мысли (значимая информация, и т. п.) существуют в легко обозримом электронном виде (в MS Outlook, в виде e-mail или отдельных файлов, и т. п.)	+2	Практически все задачи передаются коллегам в электронном виде. По итогам устных обсуждений обязательно фиксируются и отсылаются ключевые мысли	+2
Большинство моих задач и мыслей существует в электронном виде, незначительная часть (до 20–30%) — в бумажном. Обзор задач достаточно прост и удобен	+1	Большинство задач передается «по горизонтали» в электронном виде, незначительная часть в бумажном. Итоги большинства устных обсуждений фиксируются письменно	+1
Большинство моих задач и мыслей (70% и более) фиксируется в бумажном виде (в ежедневнике, в виде отдельных документов), оставшееся — в электронном	0	Большинство задач передается в бумажном виде. Фиксируется незначительная часть устных договоренностей	0
До 20–30% задач и значимой информации не фиксируется письменно	-1	До 20–30% задач (просьб, договоренностей) передается «по горизонтали» устно	-1
Большинство моих задач и значимой информации я храню в памяти	-2	Большинство задач передается устно	-2

Для того чтобы каждый сотрудник мог развиваться в плане повышения личной эффективности самостоятельно, у всех сотрудников обязательно должна быть развита сила воли. Но это качество изначально встречается у людей крайне редко, и потому существуют специальные инструменты, такие как тайм-менеджмент. Борис Дьяконов делится опытом внедрения принципов тайм-менеджмента в Банке25.ru: «У нас коллектив в основном молодой, и особых сопротивлений нововведениям не возникает. Скорее наоборот, всякие «модные штучки» воспринимаются на ура. Просто подать технологии тайм-

менеджмента нужно под правильным соусом – не как обязательную нудную дисциплину, а как свежую тенденцию, которая к тому же экономит личное время. Тогда сотрудники это «блюдо» съедят с аппетитом. Теперь, если какое-то время не проводится семинаров по тайм-менеджменту, персонал жалуется: мол, давно нас не учили экономить время».

Тайм-менеджмент это философия и технология, которая помогает каждому сотруднику лично и всему коллективу в целом. Можно рассмотреть производственное предприятие в качестве примера. Одна из его основных задач – минимизация стоимости исходного сырья (то есть экономия на стоимости продукции). Та же задача стоит в любой организации, только продукцией становятся выполненные задачи. При использовании технологий тайм-менеджмента сотрудники тратят меньше времени и сил на реализацию того же списка задач, так как минимизируется брак – пустое расходование времени.

Банк24.ру стремительно рос последние пять лет. К окончанию внедрения ТМ-стандартов число сотрудников увеличилось с 48 человек до 200, а сейчас составляет порядка 600. По словам Дьяконова, теперь Банк24.ру - второй по прибыльности финансовый институт в регионе. Как считает Глеб Архангельский, тайм-менеджмент сыграл не последнюю роль в профилактике «болезней роста». «Естественно, оценить эффективность проекта напрямую невозможно: скажем, внедрили систему - получили увеличение объема продаж, - отмечает Архангельский. - Однако изменение ТМ-профилей свидетельствует о повышении эффективности команды банка, что не может не иметь значения в успехе всего бизнеса».

А Борис Дьяконов продолжил первым опробовать инструменты тайм-менеджмента на себе. Так, он заказал для себя проект по настройке системы личной работы на Outlook (сейчас ее называют «Система контроля поручений», она связывает звенья «руководитель - секретарь - Outlook»). В планах банка теперь перевод на ту же систему всех топ-менеджеров.

Ирина Стрельникова, директор департамента кадровых решений компании ROSCO выражает свое мнение следующим образом: «Наиболее

успешные корпорации, такие как Toyota, давно уже внедрили тайм-менеджмент в масштабах всей организации. Принципы тайм-менеджмента приемлемы для всех, но надо учитывать, что инструменты для руководителя и рядового сотрудника будут различаться. Большинство менеджеров живут и работают в обстановке постоянной неопределенности, когда необходимо быстро принимать решения на основании неполных данных. Попытка жестко планировать рабочий день для них изначально обречена на провал. Однако это не говорит о том, что руководитель может вообще ничего не планировать».

Важным моментом в управлении временем является отлаженная система внутрикорпоративной коммуникации: сотрудник должен задумываться не только о себе, но и о компании в целом, и в случае необходимости вовремя передавать информацию коллегам и работникам других подразделений. Иначе деятельность отдельных сотрудников может стать более успешной, но организация как система будет менее эффективной.

2 Анализ корпоративных стандартов по управлению временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска

2.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк» г.Красноярска

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» является кредитной организацией. Банк создан с наименованиями «Акционерный коммерческий Сберегательный банк РСФСР».

ПАО «Сбербанк России» имеет исключительное право использования своего фирменного наименования, товарного знака, эмблемы.

ПАО «Сбербанк России» входит в банковскую систему Российской Федерации и в своей деятельности руководствуется федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, в том числе нормативными актами ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, а также Уставом.

Банк ПАО «Сбербанк России» является юридическим лицом, имеет филиалы и другие обособленные подразделения.

Банк является коммерческой организацией, основной целью которой является получение прибыли при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе при осуществлении банковских операций.

Органами управления ПАО «Сбербанк России» являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет Банка, коллегиальный исполнительный орган - Правление Банка, единоличный исполнительный орган - Президент, Председатель Правления Банка.

Место нахождения ПАО «Сбербанк России»: Российская Федерация, город Москва. Адрес Банка: Российская Федерация, 117997, город Москва, улица Вавилова, дом 19.

Рассмотрим организационную структуру ПАО «Сбербанк России» и представим её на рисунке 2.1.

Общее собрание акционеров — высший орган управления Банка,

принимающий решения по основным вопросам деятельности ПАО «Сбербанк России».

В соответствии с Уставом Банка общее руководство деятельностью Банка осуществляет Наблюдательный совет. В состав Наблюдательного совета, избранного 1 июня 2012 года, входят представители ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, Правительства РФ и Сбербанка, а также независимые и внешние директора.

Комитеты Наблюдательного совета являются органами, созданными для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, отнесенных к компетенции Наблюдательного совета, и подготовки рекомендаций по ним.

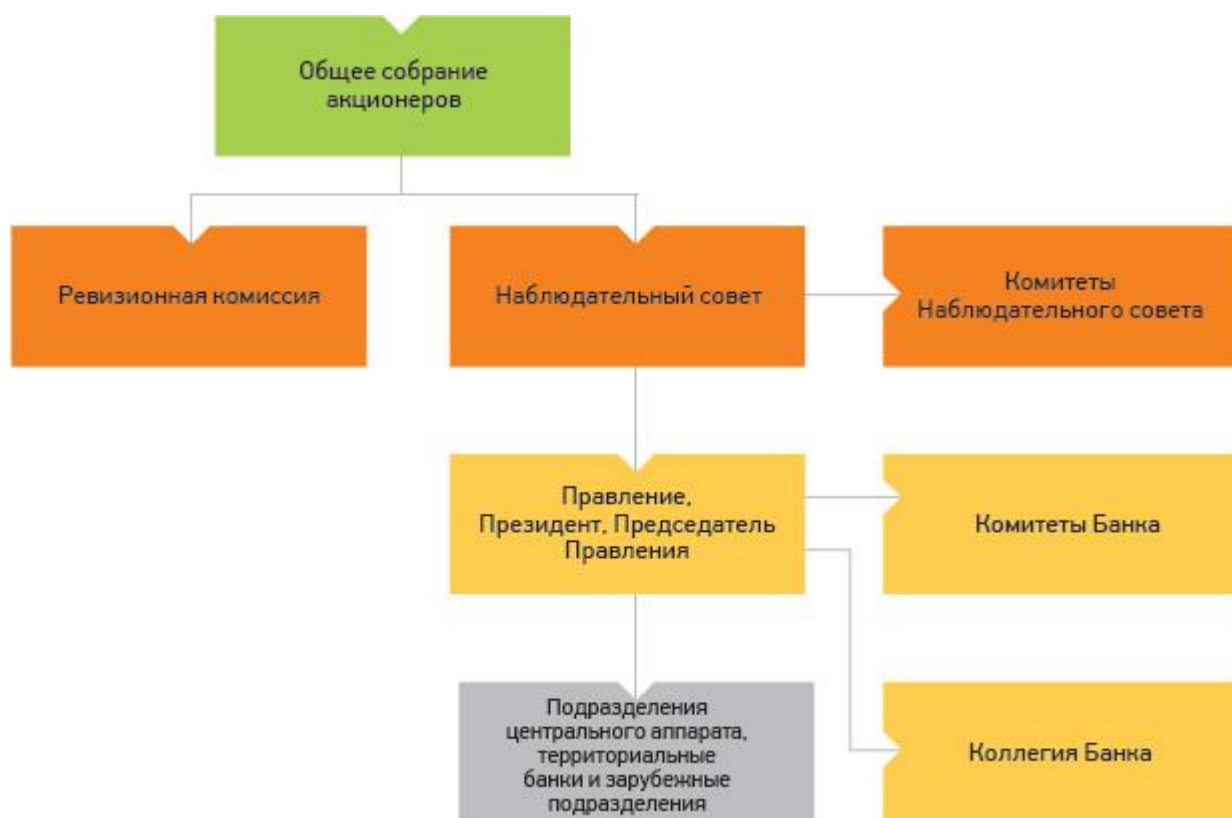


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления
ПАО «Сбербанк России»

Текущей деятельностью Банка руководят Президент, Председатель Правления Банка и коллегиальный исполнительный орган — Правление Банка. Процедура избрания Президента, Председателя Правления Банка и Правления

Банка приведена в Уставе Банка.

Среди вопросов, которые рассматривались на заседаниях Правления в 2015 году: бизнес-планирование; управление активами и пассивами; принятие политики интегрированного управления рисками; приобретение DenizBank; концепция управления дочерними и зависимыми организациями; классификация кредитов и авансов клиентам; изменения организационной структуры Банка; участие в благотворительных акциях и другие вопросы.

В целях повышения эффективности работы и развития бизнеса в Банке функционирует ряд коллегиальных органов (комитетов), подотчетных Правлению ПАО «Сбербанк России». Их основные задачи — решение вопросов и проведение единой согласованной политики по различным направлениям операционной деятельности Банка.

В ПАО «Сбербанк России» действуют следующие комитеты:

- Комитет по корпоративному бизнесу;
- Комитет по предоставлению кредитов и инвестиций;
- Комитет по проблемным активам;
- Комитет по розничному бизнесу;
- Комитет по розничному кредитованию;
- Комитет по управлению активами и пассивами;
- Комитет по реализации Стратегии развития;
- Комитет по процессам и технологиям;
- Комитет по вопросам управления персоналом;
- Комитет по управлению дочерними и зависимыми обществами;
- Комитет по урегулированию конфликтов интересов;
- Комитет по рискам Группы;
- Комитет по рискам трейдинга.

Филиалы Банка ПАО «Сбербанк России» (территориальные банки, отделения) действуют на основании положений, утверждаемых Правлением Банка, имеют печать с изображением эмблемы (логотипа) Банка и реквизитами,

установленными нормативными актами ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, а также другие печати и штампы.

Филиалы Банка ПАО «Сбербанк России» (территориальные банки) возглавляются председателями, назначаемыми Президентом, Председателем Правления Банка, филиалы (отделения) - управляющими, назначаемыми по установленной номенклатуре. В филиалах Банка создаются коллегиальные органы управления (правление территориального банка, совет отделения), которые действуют на основании утверждаемых Правлением Банка типовых положений.

Председатели территориальных банков, управляющие отделениями действуют на основании доверенностей.

Прием на работу и увольнение работников филиалов, заключение с ними трудовых договоров осуществляется руководителями филиалов по установленной номенклатуре.

Внутренние структурные подразделения территориального банка открываются, закрываются, изменяют местонахождения, переподчиняются по решению правления территориального банка; внутренние структурные подразделения отделения - по решению правления территориального банка, в организационном подчинении которого находится отделение; внутренние структурные подразделения центрального аппарата - по приказу Президента, Председателя Правления Банка ПАО «Сбербанк России».

Таким образом, была рассмотрена общая характеристика деятельности ПАО «Сбербанк России».

ПАО «Сбербанк России» на своем официальном сайте опубликовал консолидированную финансовую отчетность в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) за год, закончившийся 31 декабря 2015 года, на основании данной отчетности проведем анализ финансового состояния ПАО «Сбербанк России».

В 2015 году Россия столкнулась с непростыми макроэкономическими условиями, тем не менее, ПАО «Сбербанк России» удалось достичь двузначных

значений по рентабельности капитала благодаря восстановлению чистого процентного дохода, хорошей динамике комиссионного дохода и жесткому контролю над расходами. Так же была завершена программа централизации ИТ-систем ПАО «Сбербанк России». Эти усилия направлены на повышение операционной эффективности ПАО «Сбербанк России» и снижение времени запуска продуктов на рынок.

Анализ финансового состояния Банка предполагает анализ активов, пассивов, доходов и расходов банка, выполнение нормативов.

Структура банковских ресурсов коммерческого банка ПАО «Сбербанк России» составлена следующим образом: собственные средства; привлечённые средства (депозиты); заёмные средства (межбанковское привлечение).

Проведем анализ основных итогов деятельности ПАО «Сбербанк России» банка за 2012-2014 гг., данные представим в виде таблицы 2.1

Основными факторами роста активов ПАО «Сбербанк России» в 2014 году были кредиты юридическим и физическим лицам: прирост активов на 71,5% обеспечен чистой ссудной задолженностью.

Таблица 2.1 - Основные результаты деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2013-2015 гг., тыс.руб.

Показатель	На 01.01.2013	На 01.01.2014	На 01.01.2015	Абсолютное отклонение 2014-2013 гг.	Относительное отклонение 2014/2013 гг.
Активы	13 581 754	16 275 097	21 746 760	5 471 663	133,62
Пассивы	11 930 258	14 339 896	19 764 421	5 424 525	137,83
Прибыль до налогообложения	474 709	502 789	429 206	-73 583	-114,63
Прибыль после налогообложения	346 174	377 649	311 213	-66 436	82,41

На рост балансовых статей значительно повлияла положительная переоценка их валютной составляющей из-за ослабления курса рубля по отношению к основным иностранным валютам: курс доллара США увеличился за 2014 год на 71,9% до 56,3 руб./долл. США, курс евро – на 52,0% до 68,3 руб./евро.

В 2012 году ПАО «Сбербанк России» прибыль до налогообложения и после налогообложения была выше чем в 2014 году – данное обстоятельство произошло из-за финансового кризиса в России.

Капитал, рассчитываемый по Положению ПАО «Сбербанк» г.Красноярска №395-П, за 2014 год увеличился на 339 млрд руб. и составил 2 312 млрд руб. Основные факторы, увеличившие капитал, – заработанная чистая прибыль, размещение субординированных облигаций в объеме 1 млрд долл. США, а также снижение вычетов вложений в обыкновенные акции компаний по требованиям переходного периода Базель III.

Основные факторы, уменьшившие капитал, – выплата объявленных дивидендов за 2013 год в объеме 72,3 млрд руб. и вычет субординированных кредитов, предоставленных дочерним банкам.

На динамику капитала также повлиял постепенный переход Банка на требования Базель III, который осуществляется в течение 5 лет по некоторым позициям расчета.

В июне 2014 года Банк привлек субординированный кредит от ПАО «Сбербанк» г.Красноярска объемом 200 млрд руб. в рамках Федерального закона №173-ФЗ для финансирования активных операций. Данный кредит не учитывался при расчете регулятивного капитала Сбербанка на 1 января 2015 года, но при этом увеличивал достаточность общего капитала Группы в консолидированной финансовой отчетности по международным стандартам.

В 4 квартале 2014 года активы с учетом риска Банка существенно увеличились за счет переоценки валютных активов в результате ослабления рубля. Рост этих активов оказал отрицательное влияние на нормативы достаточности капитала, однако Сбербанк не нарушил лимиты ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, в т.ч. на внутримесячные даты.

Норматив достаточности общего капитала Сбербанка (Н1.0) на 1 января 2015 года составил 11,6%, снизившись за год на 0,9 п.п.

Фактическая численность работников ПАО «Сбербанк» за 2013-2015 гг. представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Фактическая численность работников ПАО «Сбербанк» за 2013-2015 гг., чел.

Название подразделения	2013	2014	2015
Байкальский банк	6 616	6 569	7 028
Волго-Вятский банк	22 912	22 586	22 682
Восточно-Сибирский банк	6 014	5 849	6 178
Дальневосточный банк	8 089	7 877	8 211
Западно-Сибирский банк	8 385	8 633	10 487
Западно-Уральский банк	10 302	10 327	11 064
Московский банк	17 655	17 307	16 183
Поволжский банк	24 905	24 658	23 919
Северный банк	8 859	8 836	9 103
Северо-Восточный банк	3 558	3 567	3 461
Северо-Западный банк	19 122	19 338	18 724
Северо-Кавказский банк	8 162	8 290	8 647
Сибирский банк	15 154	15 140	15 529
Среднерусский банк	20 209	20 057	21 228
Уральский банк	21 701	21 689	21 166
Центрально-Черноземный банк	16 055	16 077	16 555
Юго-Западный банк	14 516	14 616	15 106
Центральный аппарат	9 113	9 621	10 045
ИТОГО	241 327	241 037	245 312

Общая численность сотрудников ПАО «Сбербанк» на 2015 год составила 245312 человек.

В 2014 году из-за падения цен на нефть, закрывшихся рынков капитала, роста геополитической напряженности, накопленных структурных диспропорций российская экономика перешла в фазу рецессии, которая еще больше усилилась в 2015 году. Макроэкономические изменения не могли не сказаться на банковских рынках, которые быстро отреагировали на кризис острой нехваткой ликвидности, а также ростом процентных ставок и уровня кредитного риска.

К данному кризису Сбербанк оказался готов лучше, чем к кризису 2009 года. В явном виде это проявилось в конце 2014 года, когда все системы и команда банка подверглись беспрецедентным нагрузкам в момент шока процентных ставок и кризиса ликвидности. Можно с удовлетворением отметить, что Сбербанк обслуживал клиентов без единого сбоя, все ИТ-

системы выдержали, а наиболее проблемный декабрь 2014 года банк завершил с прибылью и притоком средств клиентов.

За весь кризисный период 2014–2015 годов Сбербанк ни разу не обратился за докапитализацией к Банку России: собственные ресурсы позволяли эффективно работать даже в тяжелейших условиях острой фазы кризиса. Более того, за 2015 год удалось вернуть почти 3 трлн рублей средств Банка России и Федерального казначейства, снизив их долю в обязательствах банка с 16 до 1% и, тем самым, практически ликвидировав зависимость финансового результата от процентной политики Банка России.

Несмотря на кризис Сбербанк не остановил ни одного проекта и продолжает реализовывать все стратегические инициативы, необходимые для обеспечения своей долгосрочной жизнедеятельности и конкурентоспособности.

Высокими темпами развивались удаленные каналы, выросло качество клиентского обслуживания, что отразилось в динамике показателя NPS (англ. Net Promoter Score — индекс готовности рекомендовать) для розничных клиентов и индекса лояльности для корпоративных клиентов.

Сбербанк продолжал развивать бизнес, уделяя особое внимание качеству кредитного портфеля, в том числе управляя темпами роста в отдельных сегментах. Было увеличено количество корпоративных клиентов на 245 тыс.

Сбербанк обеспечил повышение уровня надежности ИТ-услуг банка (до 99,97%), завершили программу централизации ИТ. В 2015 году был дан старт реализации нескольких новых крупных ИТ-программ, достигнуты положительные результаты в развитии системы управления рисками и управлении операционными расходами.

Все это позволило обеспечить достойный финансовый результат даже в непростых экономических условиях. Чистая прибыль по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2015 год составила 222,9 млрд рублей. Это меньше, чем мы ожидали в соответствии с стратегическим планом, но при этом прибыль Сбербанка до налогов по российским стандартам бухгалтерского учета составляет почти 150% прибыли банковской системы.

По ряду направлений не удалось добиться запланированных результатов. В качестве зон дальнейшего роста и развития следует выделить все еще недостаточное качество работы с жалобами клиентов во фронтлайне, недостаточно активный рост продаж в удаленных каналах, сохранение на высоком уровне операционных рисков, низкий уровень эффективности дочерних банков.

Особое значение для нас имеет создание предпосылок по формированию условий для максимально быстрой адаптации к постоянно изменяющимся внешним условиям, повышения скорости принятия и исполнения решений.

Актуальные вызовы. Изменения во внешней среде, произошедшие в 2014–2015 годы, не могли не повлиять на стратегическое развитие банка, но не привели к кардинальному пересмотру инициатив Стратегии в целом.

Несмотря на то, что российский банковский сектор в целом достаточно устойчиво переносит кризис, а клиенты продолжают доверять банкам, новая реальность банковского рынка, как мы и ожидали на этапе разработки Стратегии, выражается:

- в замедлении темпов роста ключевых сегментов;
- более высоком уровне кредитных рисков;
- существенном снижении прибыльности банковского бизнеса, в том числе за счет роста конкуренции со стороны небанковских игроков.

Ужесточение регулирования. В ближайшие годы российской банковской системе предстоят серьезная перестройка процессов и ужесточение требований законодательства, которое неизбежно приведет к дополнительным издержкам со стороны банков.

Изменение технологий, моделей поведения и предпочтений клиентов. Глобальные технологические тренды ускоряются, меняют индустрию за индустрией. Банковский сектор — один из следующих на очереди. Вызовы, которые были перед Сбербанком на момент утверждения Стратегии до 2018 года, сохраняются, актуальность некоторых повысилась. Рост экономики Российской Федерации в среднесрочном периоде будет носить замедленный

характер, сохранится волатильность банковских рынков, ожидаются серьезная перестройка процессов и ужесточение требований законодательства.

Ключевым вызовом, стоящим перед банками, будет изменение технологий, моделей поведения и предпочтений клиентов. Базовые потребности клиентов сохранятся, но новые технологии радикально изменят способ их удовлетворения. Ускорение глобальных технологических трендов будет оказывать растущее давление на доходность банковских операций в результате увеличения степени дезинтермедиации финансового рынка, выхода на него новых небанковских игроков — финансово-технологических компаний.

В складывающихся условиях в качестве критического фактора, необходимого для устойчивого развития и роста в среднесрочной перспективе, мы видим ускоренное развитие технологий во всех направлениях своей деятельности. При этом модель управления и корпоративная культура Группы также должны быть адаптированы к новым требованиям, диктуемым конкурентной динамикой финансового рынка.

Ключевые задачи на 2016 год Сбербанк определил для себя следующим образом.

Для Сбербанка особенно важно даже в этих условиях не просто сохранить набранный темп и вектор преобразований, а существенно ускорить изменения по ряду ключевых направлений. С учетом задач, стоящих перед Группой, мы выделили три ключевые фокусные темы на этот год: развитие технологий; структурная трансформация; команда и культура.

Развитие технологий. Данный фактор поможет обеспечить радикальное повышение эффективности работы подразделений банка: повысить производительность процессов и сократить время вывода на рынок новых продуктов и время принятия решений, снизить уровень затрат, повысить качество и надежность систем.

Структурная трансформация. От действующей структуры, характеризующейся недостаточной гибкостью и скоростью, а также трудностями кросс-функционального взаимодействия, мы должны перейти к

бимодальной организации. Это означает выделение в организации двух тесно связанных режимов, двух типов деятельности — Run, то есть режима текущей деятельности, и Change, то есть режима постоянных изменений, построения новых моделей, развития Группы.

Команда и культура. Трансформация к бимодальной организации потребует в том числе изменения нашей ментальности, трансформации культуры. Командность, эффективное использование времени, постоянное саморазвитие станут неотъемлемой частью ДНК обновленного Сбербанка.

В процессе реализации задачи по системной трансформации банка особое внимание будет уделяться сохранению фокуса на клиентоориентированность. Каждое принимаемое решение будет тестироваться на соответствие интересам клиентов.

Реализация задач по ключевым направлениям позволит ПАО Сбербанк выполнить запланированные на 2016 год финансовые цели Группы, а также обеспечить формирование долгосрочных конкурентных преимуществ банка, которые позволят нам удерживать лидерские позиции в условиях высочайших темпов развития новых технологий не только в 2016 году, но и на более долгосрочную перспективу.

Влияние стратегии на бизнес-модель. Технологии серьезно меняют способ взаимодействия клиента с банком. В долгосрочной перспективе поменяется сама суть банка как финансового института: из оператора финансовых транзакций по требованию клиента банк трансформируется в платформу взаимодействия с клиентом, где финансовые услуги станут лишь частью клиентского предложения.

Сегодня бизнес-модель Сбербанка выстроена вокруг удовлетворения основных финансовых потребностей клиентов, но вслед за изменением предпочтений мы будем донастраивать нашу бизнес-модель за счет предложения клиентам также нефинансовых сервисов.

Уточнение Стратегии в части бизнес-направлений связано, прежде всего, с пониманием, что в условиях острой конкурентной борьбы за лучших

клиентов банку еще важнее будет обеспечить необходимый уровень лояльности клиентской базы. Принципы эмпатии и дизайн-мышления должны стать основой при развитии бизнес-моделей работы с клиентами. Интеграция новых подходов к построению работы с клиентскими данными (в том числе Big Data) должна обеспечить нам возможность «массовой персонализации» предложения для всех категорий клиентов. Это подразумевает более глубокую сегментацию клиентской базы, развитие адресного предложения, возможность изменения базовых параметров продукта в зависимости от характеристик клиента. Выполнение задачи по достижению лидирующих позиций на рынке с точки зрения эффективности расходов будет стимулировать нас более высокими темпами развивать операции клиентов в удаленных каналах и оптимизировать филиальную сеть банка. При этом сохраняется задача по созданию мультиканальной платформы и обеспечению возможности клиентам проводить операции в режиме 24/7. Эффективность системы продаж и обслуживания, повышение уровня удовлетворенности клиентов услугами банка будут поддерживаться за счет реализации гибкой модели мониторинга и учета обратной связи.

Значимые изменения произошли в планах по развитию деятельности Группы за рубежом. С учетом складывающихся геополитических и экономических условий в развитии зарубежных дочерних банков мы будем фокусироваться не на объемных показателях роста, а на эффективности х вложений, качестве активов и корпоративного управления, развитии новых технологий и укреплении команд х дочерних банков.

С точки зрения организации собственных процессов мы перейдем к новым принципам реализации внутренних сервисов на основе принципов самоорганизации и постоянной оптимизации услуг. Будут разработаны и внедрены унифицированная методология обслуживания и централизованная система управления обслуживанием. Отдельным важным направлением будет развитие Digital Inside.

В контексте данного исследования следует отметить, что тайм-

менеджмент, как инструмент повышения производительности управленческого потенциала входит в стратегические планы ПАО «Сбербанк». На рисунке 2.2 представлена схема модернизации управления производительностью топ-менеджмента банка. Тайм-менеджмент на схеме выступает одним из инструментов достижения данного показателя.



Рисунок 2.2 – Тайм-менеджмент в стратегии развития ПАО «Сбербанк» до 2018 года

В стратегии развития до 2018 года тайм-менеджмент выделен как один из факторов повышения производительности труда топ-менеджеров. Следовательно внимание руководства обращено к инструментам тайм-менеджмента уже сейчас.

2.2 Анализ использования рабочего времени в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска

На объекте исследования – в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска было организовано исследование направленное на выявление проблемных зон и особенностей использования рабочего времени. Для полноценного исследования работы персонала отделений банка необходимо иметь представление и составе и структуре кадров.

Был изучен кадровый состав объекта исследования – по поло-возрастным характеристикам, уровню образования и стажу работы.

В таблице 2.3 представлены данные по кадровому составу сотрудников ПАО «Сбербанк» г.Красноярск.

Таблица 2.3 – Кадровый состав ПАО «Сбербанк» г.Красноярск

Категория	2014	2015	Отклонение (+/-)
По гендерному составу			
мужчин	584	679	95
женщин	5 265	5499	234
По возрасту			
До 30 лет	1228	1235	7
От 30 до 50 лет	4 037	4 387	350
Старше 50 лет	584	556	-28
По уровню образования			
Высшее	4620	5065	445
Среднее специальное	1 229	1 113	-116
По категориям			
Руководители	760	803	43
Специалисты	1813	1915	102
Сотрудники массовых специальностей	3 276	3 460	184
Итого	5 849	6 178	329

Всего на 2015 год в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск работает 6178 человек, что на 329 чел. больше чем в 2014 году.

Структура персонала по гендерному признаку представлена на рисунке 2.3.

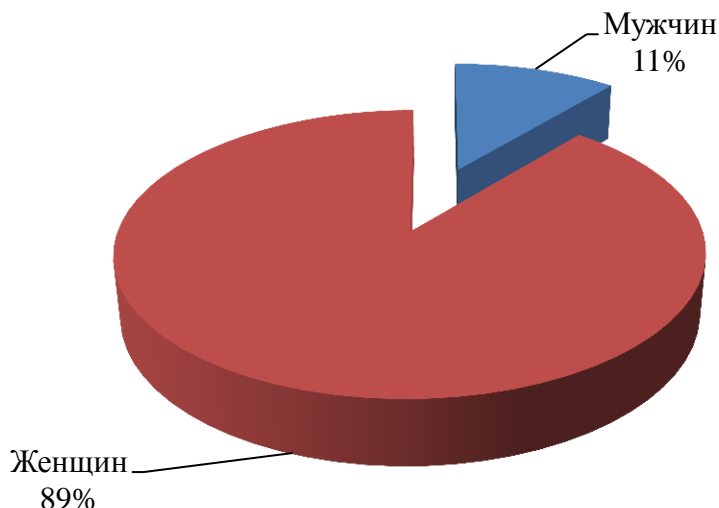


Рисунок 2.3 – Гендерный состав работников ПАО «Сбербанк» г. Красноярск в 2015 году

Наибольший вес в составе персонала занимают работники женского пола. В процентном соотношении в 2015 году это составило 89% женщин к 11% мужчин.

Уровень образования сотрудников ПАО «Сбербанк» г. Красноярск представлены на рисунке 2.4.

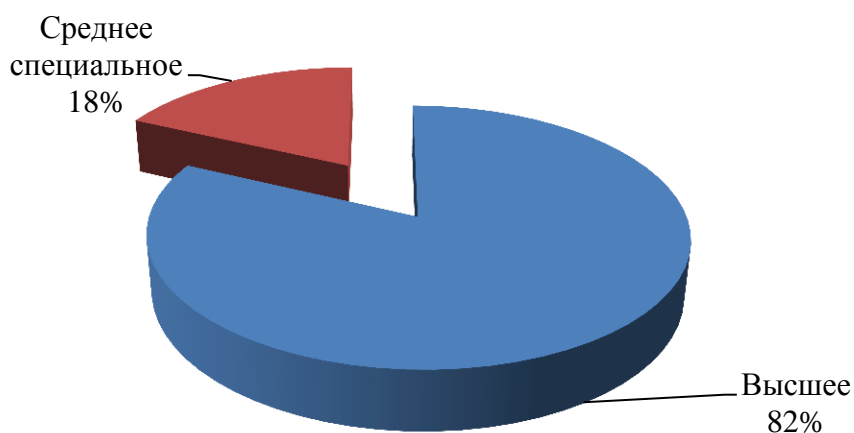


Рисунок 2.4 – Уровень образования сотрудников ПАО «Сбербанк» г.

Красноярска в 2015 году

Большинство работников имеют высшее образование (82%), что позволяет сделать вывод о наличии потенциала для развития.

Возрастной состав сотрудников ПАО «Сбербанк» г. Красноярск представлен на рисунке 2.5.

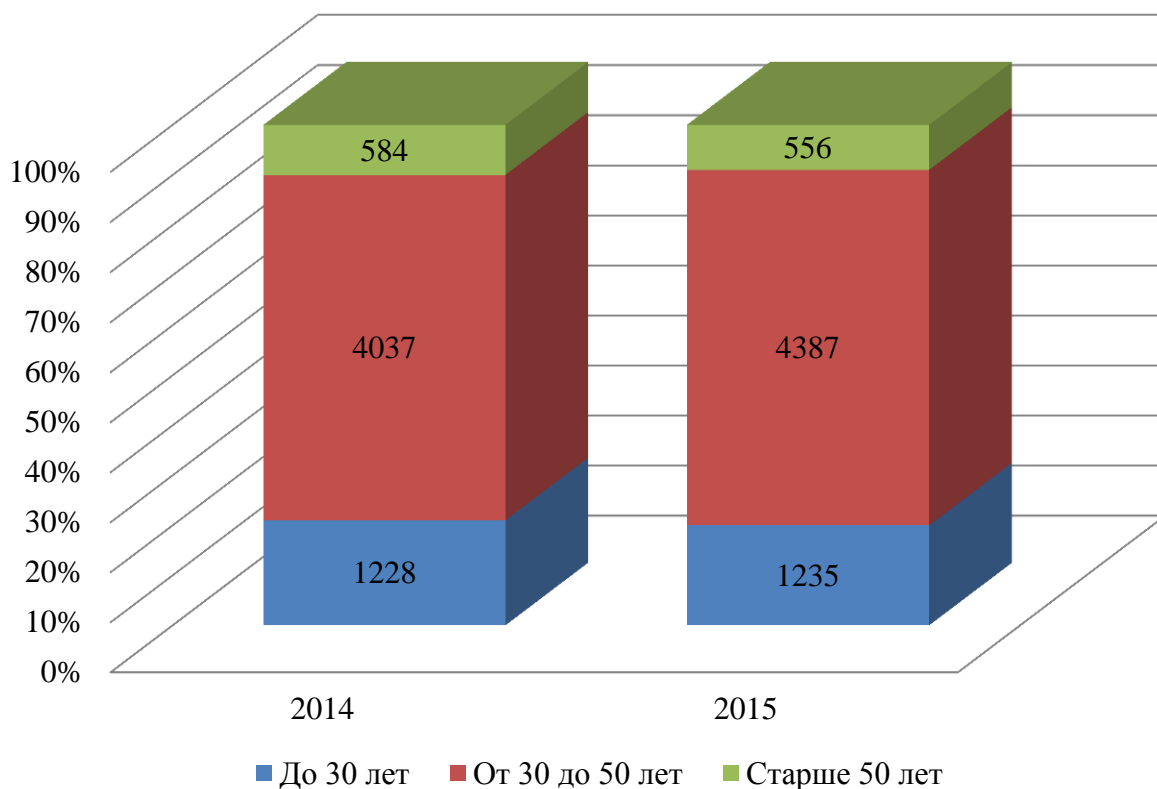


Рисунок 2.5 – Возрастная структура персонала ПАО «Сбербанк» г. Красноярск за 2014-2015 гг.

Объектом наблюдения являются рабочее время сотрудника отделения – оперативного сотрудника.

С применением методов самофотографии и фотографии рабочего времени заполнена карта индивидуальной фотографии рабочего времени кредитного эксперта. Время наблюдения – одна рабочая неделя (5 рабочих дней). На картах наблюдения рабочего времени фиксировалось момент начала и завершения конкретной работы или вида деятельности кредитного эксперта. Каждый вид деятельности зашифрован.

Результаты наблюдения обобщаются и группируются по направлениям использования рабочего времени. Следующий этап – вычисление продолжительности отдельных направлений время-затрат. Для этого используются результаты самофотографии рабочего времени. Сгруппированные в одноименные группы направления с провиденными расчетами заносятся в баланс рабочего времени. Далее рассчитывается доля каждого направления время-затрат в структуре рабочего времени.

На основе полученных данных составляется фактический и нормативный баланс рабочего времени в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Баланс рабочего времени оперативного сотрудника ПАО «Сбербанк» за 5 рабочих дней

Затраты времени	Обозначение	Фактический баланс		Нормативный баланс	
		продолжительность		продолжительность	
		мин	%	мин	%
Подготовительные и заключительные действия	ПЗД	20	4,2	7	1,5
Оперативная трудовая деятельность	ОД	343	71,4	403	83,9
Подготовка рабочего места	ПОД	17	3,5	10	2,1
Отдых и личные потребности	ОЛП	60	12,5	60	12,5
Вынужденные организационные простои (отсутствие канцелярских принадлежностей, банковских карт, картриджей, сбои в работе Интернет-сети и работе программных комплексов)	ПОТ	30	6,3	-	-
Потери из-за нарушения трудовой дисциплины (опоздания, несанкционированные задержки с микро и макро-пауз)	НТД	10	2,1	-	-
Итого баланс	Тсм	480	100	480	100

На основании данных фактического баланса рассчитываем следующие показатели:

1. Коэффициент использования рабочего времени:

$$K_{исп} = (T_{пзд} + T_{од} + T_{под} + T_{олн})/T_{см}, \quad (2.1)$$

$$K_{исп} = (20 + 343 + 17 + 60)/480 = 0,916 \times 100\% = 91,6 \%$$

2. Коэффициент потерь по организационно-техническим причинам рассчитывается по формуле:

$$K_{ном} = T_{ном}/T_{см}, \quad (2.2)$$

$$K_{ном} = 30/480 = 0,0625 \times 100\% = 6,25\%$$

3. Коэффициент потерь рабочего времени в связи с нарушением трудовой дисциплины рассчитывается по формуле:

$$K_{нтд} = T_{нтд}/T_{см}, \quad (2.3)$$

$$K_{нтд} = 10/480 = 0,021 \times 100\% = 2,1\%$$

4. Коэффициент возможного повышения производительности труда при условии устранения прямых потерь рабочего времени:

$$П_{нт} = (T_{ном} + T_{нтд})/T_{см} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$П_{нт} = 40/480 \times 100\% = 8,35\%$$

При составлении нормативного баланса рабочего времени не предусматривается время на перерывы, обусловленные нарушением нормального технологического процесса и перерывы, связанные с нарушением трудовой дисциплины.

Вся экономия по этим категориям затрат рабочего времени считается

увеличением оперативного времени.

Нормативное оперативное время ($T_{опн}$) определяется по формуле:

$$T_{опн} = \frac{T_{см} - T_{пз}}{(1 + H_{под} + H_{олп})/100}, \quad (2.5)$$

где $H_{под}$ – нормативы времени на подготовку рабочего места;

$H_{олп}$ – нормативы времени на отдых и личные потребности.

$$T_{опн} = 472.$$

Исходя из величины нормативного оперативного времени, определяется продолжительность нормативного времени на обслуживание рабочего места и на отдых и личные надобности.

Анализ баланса рабочего времени показал, что процент использования рабочего времени работников в операционном отделении в течение рабочей недели составил 91,6%. Потери рабочего времени обоснованы организационно-техническими причинами и нарушением трудовой дисциплины. Потери рабочего времени по организационно-техническим причинам составляют 6,25%, в связи с нарушением трудовой дисциплины – 2,1%. Возможные резервы для повышения производительности труда и эффективности использования рабочего времени составляют 8,35%.

Для реализации резерва использования рабочего времени руководству ПАО «Сбербанк» необходимо усилить работу над контролем трудовой дисциплины персонала, а также наладить организационно-техническое снабжение рабочих мест. Реализация данных мероприятий позволит увеличить эффективность использования рабочего времени и повысить производительность труда персонала.

С целью выявления недостатков в организации труда, была проанализирована результативность использования рабочего времени руководителя отделения банка. Для этого был использован метод

индивидуальной фотографии рабочего дня. В результате был сделан вывод, о том, что руководитель использует свое рабочее время неэффективно, в первую очередь не выполняя намеченный план.

Далее был представлен анализ структуры затрат рабочего времени старшего специалиста в отделе бухгалтерии, т.е. заместителя руководителя исследуемого банка.

Отмечено, что специалист в отделе бухгалтерии ежедневно отрабатывает на 45 минут больше, отведенного рабочего времени, или на 9,3% от 480 минут. Вследствие чего возникает постоянная усталость, и снижается трудоспособность работника. Это говорит о том, что руководитель не правильно распределил обязанности не только свои, но и своих подчиненных.

Так как, принципиально важным направлением развития ПАО «Сбербанк» является максимальная ориентация на клиента, то, проанализировав фотографию своего рабочего дня, руководителем было принято решение о том, что для усиления конкурентной позиции на российском финансовом рынке необходимо использовать новые и более совершенные методы тайм-менеджмента.

2.3 Анализ специфики управления временем в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска

Анализ специфики управления временем в ПАО «Сбербанк» был организован с помощью следующих методов:

- 1 Выявление относительного объема потерь рабочего времени, при помощи метода моментных наблюдений.
- 2 Определение реального вклада работников в деятельность предприятия, с помощью автоматического учета рабочего времени.

Нами был проведен мониторинг процесса и начальных результатов внедрения концепции тайм-менеджмента.

По результатам метода моментных наблюдений было установлено, что в

среднем рабочее время сотрудников отдела распределяется следующим образом: 6% занимает обслуживание рабочего места, 3% — подготовительно-заключительная деятельность, 39% — основная деятельность, 14% — вспомогательная деятельность, 22% — потери рабочего времени, 5% — отдых и личные надобности. В результате загрузка одного сотрудника (в среднем) составляет 55%.

Потери рабочего времени сотрудников варьируются от 15% до 30%. В результате анализа были приняты меры для рационализации процесса использования сотрудниками своего рабочего времени.

Полноту использования трудовых ресурсов организации можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Данные представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ использования рабочего времени работников ПАО «Сбербанк» г.Красноярска в 2015-2016 гг.

Наименование показателя	2014	2015		Отклонение	
		план	факт	от 2014 года	от плана
Среднегодовая численность работников (ЧР)	5 849	6 200	6178	-329	-22
Отработано за год одним работником:					
дней (Д)	220	220	210	-10	-10
часов (Ч)	1727	1749	1638	-89	-111
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	7,85	7,95	7,8	-0,05	-0,15
Фонд рабочего времени, ч.	10101223	10843800	10119564	18341	-724236
В том числе сверхурочно отработанное время, ч.	303036	249407	182152	-120884	-67255

Согласно таблице, общий фонд рабочего времени в 2015 году увеличился по сравнению с 2014 годом на 18341 часов, в том числе сверхурочно отработанное время уменьшилось на 67255 часов. Помимо этого, произошло сокращение средней продолжительности рабочего дня по сравнению с плановым показателем на 0,05 часа и значением 2014 года - на 0,15 часа. Также сократилось количество отработанных одним сотрудником дней на 10 дней по

сравнению с прошлогодним и плановым показателями, и количество отработанных одним сотрудником часов - на 89 по сравнению с прошлым годом и на 111 по сравнению с запланированным.

В целом, показатели использования фонда рабочего времени ухудшились по сравнению с прошлым годом, и план по ним не выполнен за счет сокращения средней продолжительности рабочего дня и уменьшения количества отработанных одним сотрудников дней. Фактический фонд рабочего времени меньше планового на 724236 ч.

Влияние факторов на его изменение можно установить способом абсолютных разниц:

Сокращение фонда рабочего времени за счет сокращения численности работников рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{ч}} = (\text{ЧРф} - \text{ЧРпл}) * \text{Ппл} * \text{Дпл}, \quad (2.4)$$

$$T_{\text{ч}} = (6178 - 6200) * 7,95 * 220 = - 38478 \text{ ч.}$$

Сокращение фонда рабочего времени за счет количества отработанных одним работником дней рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{д}} = (\text{Дф} - \text{Дпл}) * \text{ЧРф} * \text{Ппл}, \quad (2.5)$$

$$T_{\text{д}} = (210 - 220) * 6178 * 7,95 = 491151 \text{ ч.}$$

Сокращение фонда рабочего времени за счет продолжительности рабочего дня рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{п}} = (\text{Пф} - \text{Ппл}) * \text{Дф} * \text{ЧРф}, \quad (2.6)$$

$$T_{\text{п}} = (7,8 - 7,95) * 210 * 6178 = -1491987 \text{ ч.}$$

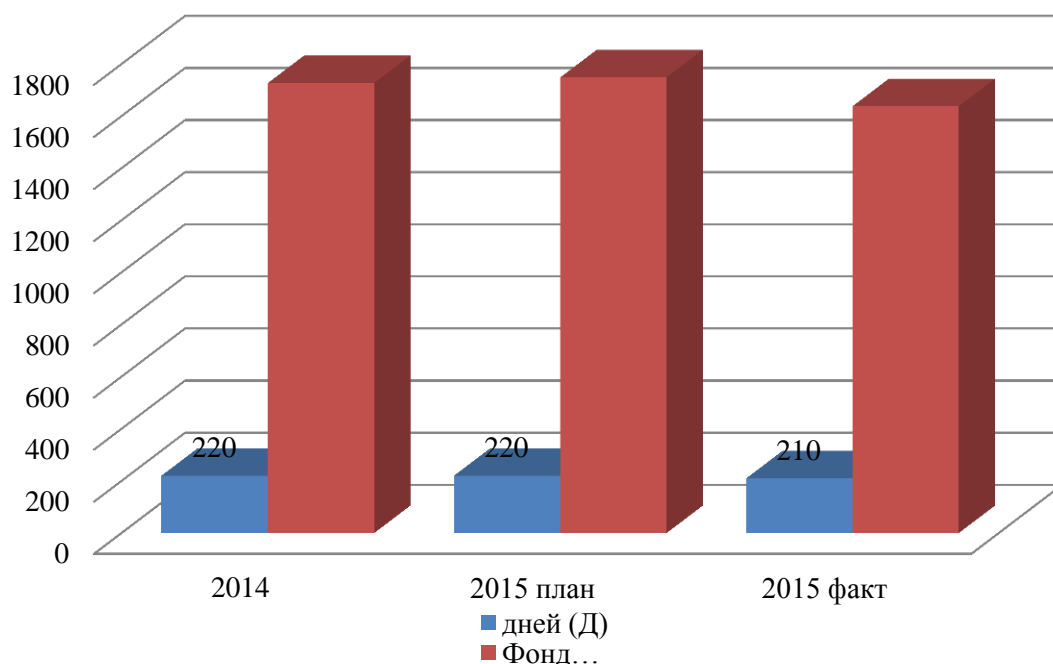


Рисунок 2.6 - Показатели использования рабочего времени в расчете на одного сотрудника

Наибольшее влияние на изменение фонда рабочего времени оказало сокращение количества отработанных одним работником дней.

Универсальные рабочие места оборудованы всеми необходимыми аппаратными средствами. В клиентском зале размещены устройства самообслуживания, компьютер для проведения операций по системе Сбербанк-Онлайн, действует система электронной очереди, вызов на обслуживание высвечивается на табло.

Система управления очередью полностью решает проблему учета и повышения производительности труда банковского персонала, позволяет упорядочить процесс обслуживания клиентов и избавиться от "живых" очередей.

При входе в офис обслуживания установлен номерковый аппарат. Рабочие места операторов оснащены табло и пультами вызова клиентов. В зоне ожидания установлены главные информационные табло системы.

Подойдя к номерковому аппарату, клиент выбирает на сенсорном экране

нужную ему услугу, аппарат выдает ему талон, на котором в числе прочего напечатан номер очереди клиента, название операции, количество человек в очереди, стоящих перед ним, а так же дату и время печати талона

Далее посетитель проходит в зону ожидания, где может спокойно ждать своей очереди.

Оператор, закончивший работу с очередным клиентом, нажимает кнопку "Следующий" на пульте вызова, номер вызванного клиента отображается на главном табло в зоне ожидания, а так же на операторском табло вызвавшего его оператора, одновременно подается оповещающий звуковой сигнал или голосовой вызов клиента.

Клиент, ожидающий своей очереди, услышав звуковой сигнал или голосовой вызов и видя на главном табло номер своей очереди, номер окна, куда ему нужно подойти, и стрелку направления, помогающую найти нужное ему окно, должен подойти к окну вызвавшего его оператора для обслуживания.

Система электронной очереди обеспечивает:

- организацию процесса обслуживания клиентов на самом высоком уровне;
- улучшение имиджа организации за счет сокращения "живых" очередей, создания более комфортных условий ожидания для клиентов, придания офису современного вида;
- оптимизация нагрузки на операторов и улучшение условий их работы;
- оперативное управление процессом обслуживания клиентов путем перераспределения клиентских потоков и ресурсов отдела обслуживания;
- индивидуальный подбор различных вариантов построения системы за счет широкого выбора комплектующих: светодиодных табло или плазменных панелей, сенсорных мониторов и номерковых аппаратов различного дизайна, физических или виртуальных пультов;
- эффективное управление персоналом и выполняемыми им функциями без перенастройки рабочих мест;

- организацию рабочего места руководителя, позволяющего в реальном масштабе времени наблюдать за работой системы, анализировать работу персонала и всего офиса в целом;
- невысокие затраты на эксплуатацию системы, не требуется постоянного внимания IT отдела, стандартные расходные материалы для номерковых аппаратов.

Преимущества использования системы. Для клиентов - посетители избавлены от утомительного ожидания в очереди. Взяв талон с номером очереди, он может сесть и спокойно ждать вызова системы, читая или просто отдыхая. Применение системы позволяет сохранять конфиденциальность общения клиента и сотрудника банка, которые могут разговаривать один на один.

Для персонала - система позволяет значительно улучшить условия труда, избегать стрессовых нагрузок и обеспечить комфортное общение с клиентами. Операторы всегда знают, сколько клиентов ожидают своей очереди.

Для IT отдела - дружественный интерфейс, позволяющий настраивать и перестраивать систему по своему усмотрению быстро без обращения в службу поддержки. Простота и надежность системы, использующей для хранения данных СУДБ MS SQL сервер.

Для администрации - система позволяет эффективно планировать работу, поддерживать дисциплинированность сотрудников. Так же система позволяет оценивать и перераспределять нагрузку на персонал организации. А статистические данные системы важны для принятия решений по работе с клиентами.

На сегодняшний день перед Банком стоит принципиальный выбор пути дальнейшего развития. Сценарий инерционного развития предполагает сохранение принципиальных элементов сложившейся модели работы Банка и их относительно небольшую настройку и корректировку в соответствии с рыночной ситуацией. К его привлекательным сторонам следует отнести большую простоту в реализации, большую степень преемственности и

понятность для сотрудников Банка. При этом данный сценарий развития не позволит Сбербанку в полной мере преодолеть недостатки своей работы. При этом Банк сможет развиваться без существенной перестройки своей работы, стабилизировать свою долю в активах банковской системы на уровне 20 -25% и поддерживать эффективность работы на уровне несколько ниже среднерыночной.

3 Совершенствование тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск

3.1 Совершенствование корпоративного стандарта по управлению временем

В целях совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» в городе Красноярск предлагаем внедрить комплексный корпоративный стандарт по управлению временем. Для этого необходимо реализовать проект, который позволит внедрить технологии тайм-менеджмента на всех уровнях управления банка.

Для этого необходимо реализовать следующие основные мероприятия:

- 1 Организовать обучение по тайм-менеджменту для высшего руководства банка.
- 2 Разработать корпоративный стандарт тайм-менеджмента с интеграцией его в систему управления ISO 2000, которая внедряется в банке.
- 3 Провести ТМ-диагностика (для группы топ-менеджеров) и ТМ-аттестацию (для каждого сотрудника), которые в дальнейшем будут включены в систему оценки компании.
- 4 Организовать систему обучения для всех групп сотрудников банка, которая позволит использовать принципы тайм-менеджмента на всех уровнях управления и на уровне исполнителей.

Сложность и многогранность задач, решаемых ПАО «Сбербанк» г.Красноярска в условиях меняющейся макроэкономической ситуации, многообразие возникающих при этом взаимосвязей, уровень ответственности за результаты деятельности предопределяют необходимость использования всех ресурсов, в том числе человеческих. Успешное выполнение задач ПАО «Сбербанк» г.Красноярска может быть обеспечено только слаженной работой команды обладающих необходимыми компетенциями профессионалов.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации

«Корпоративный тайм-менеджмент. Персональный тайм-менеджмент» направлена на совершенствование и (или) получение новых компетенций, необходимых специалистам для профессиональной деятельности в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Цель программы:

Совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для эффективной управленческой деятельности.

Основные задачи программы:

- формирование у работников структурных подразделений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- целостного и глубокого понимания задач по реализации основных направлений кадровой политики;
- развитие у работников структурных подразделений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска готовности (способности) к эффективным служебным отношениям, основанным на соблюдении требований к служебному поведению служащих ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- создание учебно-методической базы повышения квалификации персонала ПАО «Сбербанк» г.Красноярска на основе современных образовательных технологий, в том числе с использованием электронного обучения.

Категория слушателей:

- руководители структурных подразделений территориальных учреждений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- специалисты, состоящих в резерве на должности руководителей структурных подразделений территориальных учреждений;
- преподаватели и специалисты банковских школ и учебных центров.

Требования к слушателям.

Для успешного освоения программы слушатели должны:

- иметь уровень образования не ниже уровня, требуемого для выполнения профессиональной деятельности в структурном подразделении ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- владеть понятийным аппаратом в области современного менеджмента;
- ориентироваться в правовой системе Российской Федерации, знать принципы функционирования системы органов власти, специфику взаимодействия между ними;
- ориентироваться в схемах взаимодействия структурных подразделений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- знать основы делопроизводства и делового взаимодействия;
- обладать способностью к самообразованию;
- уметь работать с универсальными и специальными компьютерными программами, используемыми в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, базами данных, электронной почтой.

Профессиональные компетенции, обеспечивающие эффективное самостоятельное решение производственных задач по профилю деятельности слушателей в рамках имеющейся квалификации.

В результате освоения Программы слушатели должны:

- знать и применять на практике актуальные нормативные правовые акты, нормативные акты ПАО «Сбербанк» г.Красноярска и иные правовые документы, регламентирующие деятельность территориальных учреждений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- понимать схемы взаимодействия структурных подразделений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска владеть навыками планирования и координации работы в территориальном учреждении ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- уметь распределять обязанности и организовать рабочий процесс;
- ориентироваться в схемах взаимодействия структурных подразделений территориальных учреждений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;

- усовершенствовать навыки формирования положительного психологического климата коллектива;
- владеть навыками эффективного делового взаимодействия и делового этикета.

Разработанный учебный план представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Учебный план

Наименование раздела и темы			
	Всего	В том числе	
		лекции	практические и семинарские занятия
1 Корпоративная и организационная культура	3	3	-
2 Правила целеполагания. Система SMART.	4	2	2
3 Контекстное планирование с помощью MS Outlook	8	2	6
4 Корпоративный тайм-менеджмент	8	4	4
5 «ТМ-бацилла» в развитии корпоративной культуры. Командные договоренности в ТМ. Корпоративные стандарты организации времени	4	-	4
6 Расстановка приоритетов. Матрица обзора регулярных задач.	4	2	2
7 Мотивация и самомотивация	4	2	2
8 Хронометраж и фотография рабочего дня. Оценка личной эффективности	3	1	2
Заключительное занятие	1		1
Резерв учебного времени	1		1
Всего	40	16	24

Организационно-педагогические условия. Программа реализуется на базе центра обучения ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.

Банковские школы вправе при реализации Программы использовать электронное обучение, а также частично дистанционные образовательные технологии по согласованию с заказчиком обучения: дистанционное обучение чередуется с очными занятиями. Очное обучение осуществляется с отрывом от работы, дистанционное – без отрыва от работы.

При организации дистанционного обучения банковская школа обязана

обеспечить опосредованное (на расстоянии) взаимодействие обучающихся и преподавателей, создать условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающей освоение обучающимися. Программы в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Объем учебного времени составляет 40 часов.

При организации очного обучения виды учебных занятий и учебных работ определяются учебным планом.

В качестве основного вида организации теоретического обучения рекомендуются лекции с применением методов обучения, активизирующих мыслительную деятельность слушателей. Теоретический материал необходимо иллюстрировать примерами из практики территориальных учреждений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска. В целях активизации интереса слушателей и повышения эффективности восприятия изучаемого материала целесообразно использовать раздаточные и наглядные материалы.

На семинарских занятиях проводится обсуждение проблемных вопросов.

Форма и методика проведения практических занятий (круглые столы, ролевые и деловые игры, тренинги, выездные занятия и т.д.) выбираются преподавателем исходя из дидактических целей и содержания материала. Практические занятия нацелены также на развитие у слушателей навыков систематизации, анализа и оценки материала по конкретным направлениям работы в территориальных учреждениях ПАО «Сбербанк» г.Красноярска и подготовку их к самостоятельному решению профессиональных задач.

На занятиях полезно организовать свободный обмен мнениями, итоги которого подводит преподаватель.

Заключительное занятие организуется в форме круглого стола в целях подведения итогов обучения и оценки его организации.

В процессе обучения рекомендуется применять компьютерные обучающие и прикладные банковские программы, видеофильмы. Учебные помещения должны иметь оснащение, обеспечивающее доступ слушателей к техническим средствам обучения.

Общий объем учебной нагрузки слушателей должен быть не более 54 часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы.

Подготовку материалов для самостоятельного изучения осуществляет банковская школа.

Распределение учебного времени на изучение отдельных разделов и тем является примерным. Банковские школы вправе вносить изменения в структуру учебного плана в объеме не более 15 % учебного времени. Предметно - цикловым кафедрам банковских школ предоставляется право в зависимости от уровня квалификации слушателей изменять соотношение учебных часов, отведенных на лекции, семинарские и практические занятия (преимущественно в сторону увеличения последних), в пределах объема времени, установленного Программой.

Резерв учебного времени рекомендуется использовать для рассмотрения наиболее сложных вопросов, возникших в процессе обучения, проведения консультаций, а также мероприятий по контролю знаний.

Для достижения наибольшей эффективности обучения целесообразно формировать учебные группы численностью до 20 человек, которые при проведении практических и семинарских занятий делятся на подгруппы численностью не менее 8 человек.

Занятия проводят руководители, специалисты и преподаватели банковских школ и образовательных организаций высшего образования.

Тренинги и ролевые игры по отработке и закреплению умений и навыков психологического взаимодействия рекомендуется проводить с участием профессиональных психологов.

Преподавание необходимо вести на основе нормативных правовых актов,

нормативных и иных актов ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, регламентирующих вопросы, связанные с тематикой курса. При подготовке к занятиям преподавателям следует использовать источники информации из приведенного библиографического списка, публикации в периодических изданиях, материалы, опубликованные на Корпоративном портале Интранет ПАО «Сбербанк» г.Красноярска (<http://www.portal.cbr.ru>), а также материалы, размещенные на официальном сайте ПАО «Сбербанк» г.Красноярска в сети Интернет (<http://www.cbr.ru>) и других сайтах, содержащих информацию, освещающую деятельность ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.

В процессе обучения преподаватели обязаны учитывать изменения в нормативной правовой базе, имевшие место после утверждения Программы.

Текущий контроль знаний осуществляется на практических занятиях с целью определения степени усвоения слушателями изучаемого материала, своевременного вскрытия недостатков в их подготовке и принятия необходимых мер по улучшению методики преподавания, организации работы слушателей и оказанию им помощи, в том числе индивидуальной. По форме и глубине проверки знаний текущий контроль организуется таким образом, чтобы подготовить слушателей к итоговой аттестации. Формы контроля могут быть разными: устный опрос, компьютерное тестирование, контрольная работа. Оценочные материалы для проведения текущего контроля знаний готовит банковская школа.

Форма аттестации. По результатам освоения Программы проводится итоговая аттестация путем защиты рефератов, зачета или компьютерного тестирования. В случае реализации Программы исключительно с применением дистанционных образовательных технологий проводится дистанционная итоговая аттестация в форме компьютерного тестирования.

При подготовке к компьютерному тестированию слушатели должны быть ознакомлены с процедурой его проведения.

Оценочные материалы для итоговой аттестации, в том числе критерии оценки результатов, разрабатываются банковской школой.

Рефераты, подготовленные слушателями, подлежат рецензированию. В целях тарификации объем работы по рецензированию определяется из расчета до 3 академических часов на реферат.

Итоговая оценка уровня знаний слушателей проводится аттестационной комиссией, возглавляемой заместителем директора, курирующим отделение дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), или заведующим отделения ДПО.

Объем времени для итоговой аттестации определяется банковской школой исходя из вида аттестационного испытания и численности учебной группы.

Слушателям, успешно освоившим Программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается документ о квалификации – удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Слушателям, не прошедшим итоговую аттестацию (итоговое тестирование) или показавшим неудовлетворительные результаты, а также слушателям, освоившим часть Программы, выдается справка об обучении или о периоде обучения по образцу, самостоятельно устанавливаемому банковской школой.

3.2 Повышение эффективности организации рабочего времени персонала

В результате анализа проведенного во второй главе работы нами были выявлены потери времени в работе оперативных работников в отделениях ПАО «Сбербанк».

Большая часть потери времени работников, выполняющих оперативную работу непосредственно в отделениях при работе с клиентами была связана с выполнением лишних движений. В соответствии с принципами тайм-менеджмента и эффективной организации рабочего времени, лишние движения – это любые движения, которые не являются необходимыми для создания

ценности.

В таблице 3.2 приведены действия, которые будут способствовать устранению потерь времени операционных работников отделения ПАО «Сбербанк» г.Красноярск.

Таблица 3.2 – Устранение потерь времени операционных работников отделения ПАО «Сбербанк» г.Красноярск в результате лишних движений

Примеры лишних движений	Устранение
<ul style="list-style-type: none"> -поиск файлов на компьютере; -поиск документов в картотеке (архиве); -нерациональная организация рабочего места; -незнание программного продукта. 	<ul style="list-style-type: none"> - стандартизировать папки для документов, выдвижные ящики и шкафы, как можно шире применять цветовое кодирование; - располагать документы (файлы) таким образом, что бы облегчить обращение к ним; - располагать офисное оборудование таким образом, чтобы сократить количество передвижений по офису; - применение системы «шесть сигм».

На рисунке 3.1 представлены области в бизнес-процессах выполняемых оперативными работниками банка, которые включают потери от лишних действий.

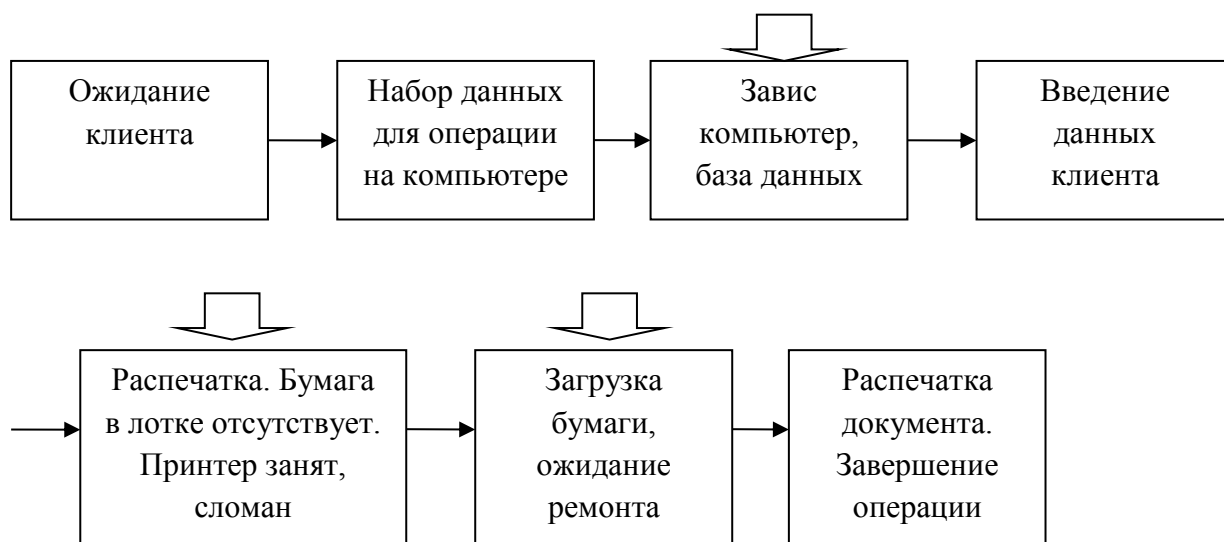


Рисунок 3.1 - Области в бизнес-процессах выполняемых оперативными работниками банка, которые включают потери от лишних действий

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

В таблице 3.8 представлен план внедрения проекта совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск.

Таблица 3.8 – План внедрения проекта совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск

№ п	Мероприятие	Срок	Ответственный
1	Разработка и внедрение корпоративного стандарта управления временем		
1.1	Разработка стратегических целей и задач управления временем в банке	Июнь-июль 2016	Исполнительный директор
1.2	Разработка показателей эффективности управления временем в банке	Июль 2016	Исполнительный, коммерческий директор
1.3	Разработка оперативной документации для осуществления контроля достижения показателей эффективного управления временем.	Август-сентябрь 2016	Исполнительный, коммерческий директор
2	Внедрение новых стандартов управления временем в деятельности банка		
2.1	Извещение сотрудников о внедрении новой системы управления временем, разъяснение деталей	Ноябрь 2016	Специалист по кадрам
2.2	Внесение соответствующих поправок в трудовые договоры или заключение дополнительных трудовых соглашений	Ноябрь-декабрь 2016	
2.3	- оформление договоров		Специалист по кадрам
2.4	- подписание договоров		Ген.директор
2.5	Обучение сотрудников всех уровней управления временем	Ноябрь-декабрь	Бухгалтер
2.6	Вступление нового стандарта управления временем в силу	1.01.2015	Ген.директор

План внедрения проекта совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск включает подготовительные мероприятия, организационные и само внедрение новой системы. Подготовительный этап предусмотрен для исключения фактора недовольства и непонимания сотрудниками новой системы управления временем.

В заключение хотелось бы отметить, что данная предложенная система управления временем является актуальной для ПАО «Сбербанк» г. Красноярск в данный момент, в дальнейшем, с ростом и изменением банка, должна так же модернизироваться и система управления временем.

Рассмотрим стадии жизненного цикла проекта совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск.

Проект совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск будет иметь циклическую природу, т.к. постоянно происходит обновление персонала и меняются цели банка. Периодически должна проводится оценка результатов применения тайм-менеджмента и адаптация системы под требования организации.

В первую очередь необходимо определить стадии жизненного цикла проекта и обозначить участников проекта и сложности, которые могут появиться на каждом из этапов.

Для проекта совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск были определены следующие фазы ЖЦ:

- формирование концепции проекта;
- разработка и планирование проекта;
- реализация проекта;
- оценка результатов проекта.

В качестве участников проекта выделены:

- директор отделения;
- исполнительный директор
- руководители подразделений;
- специалист по кадрам;
- бухгалтер.

Рассмотрим перечень участников проекта на стадиях жизненного цикла. Данные сведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Перечень участников проекта на стадиях жизненного цикла

Фаза	Начало фазы	Окончание фазы	Основные работы	Основные участники	Сложности (ограничения и допущения)
Формирование концепции проекта	Фев. 2017	Фев. 2017	1.Определение целей которые должны быть достигнуты с помощью тайм-менеджмента; 2. Определение ключевых показателей эффективности проекта для отдельных групп должностей.	Специалист по кадрам Руководители подразделений	Сложность нахождения оптимального проектного решения
Разработка и планирование проекта	Март 2017	Март 2017	1.Подготовка инструментария; 2.Согласование проекта 3.Подготовка корпоративного стандарта управления временем 4. Определение критериев успешной реализации проекта; 5. Разработка мероприятий и подготовка необходимых материалов для сотрудников; 6. Составление и согласование бюджета внедрения системы управления временем	Специалист по кадрам; Руководители подразделений	Выбор оптимальных методик обучения всех категорий основам тайм-менеджмента
Реализация проекта	Апр. 2017	Апр. 2017	1. Организация обучения топ-менеджмента 2. Внедрение корпоративного стандарта управления временем 3. Внедрение курса для оперативных работников в электронный курс	Директор Руководители подразделений Специалист по кадрам	Способность сотрудников принять изменения. Адекватность задач Мотивация сотрудников
Оценка результатов проекта	Май 2017	Июнь 2017	1. Оценка полученных результатов	Специалист по кадрам; Директор	Выявление слабых мест в системе управления временем

После оценки результатов необходимо будет произвести необходимую корректировку системы управления временем в ПАО «Сбербанк» г. Красноярск

Далее представим дерево целей проекта на рисунке 3.2.

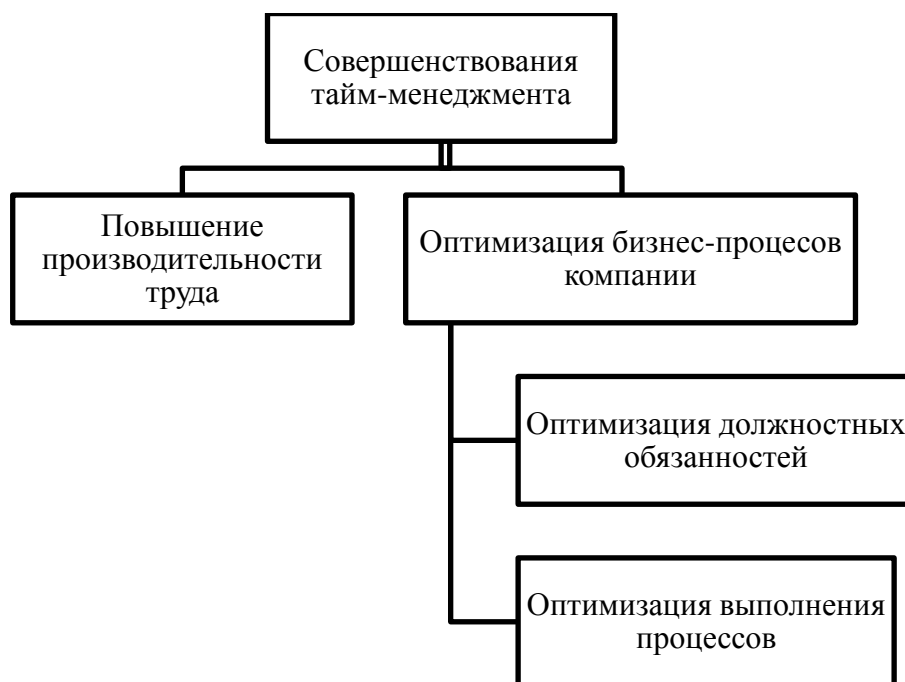


Рисунок 3.2 –Дерево целей проекта

Далее произведем декомпозицию целей проекта в соответствии со стадиями жизненного цикла.

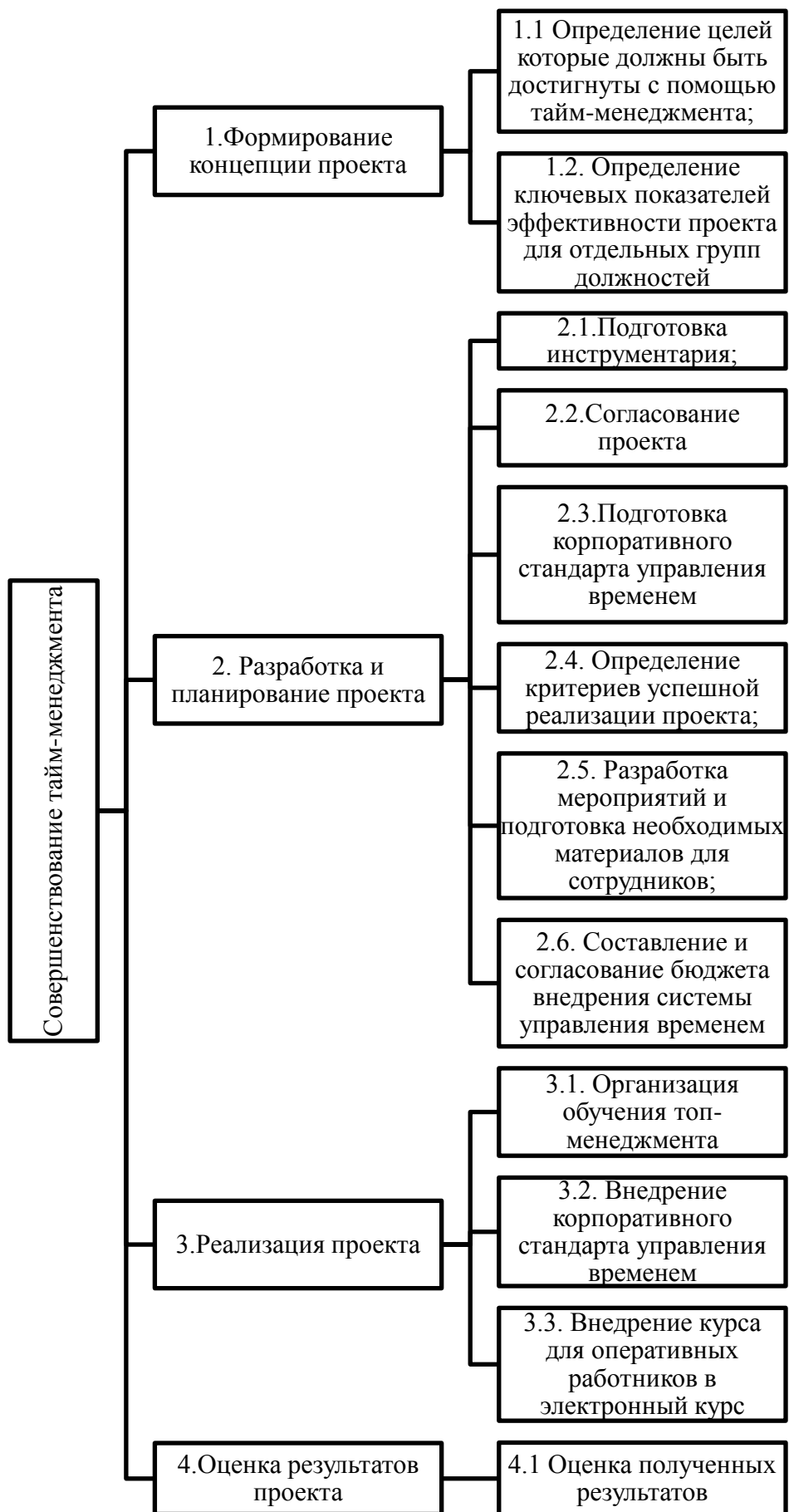


Рисунок 3.3 – Декомпозиция целей проекта

Далее представим матрицу ответственности по проекту в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Матрица ответственности по проекту

Мероприятия	Директор	Исполнительный директор	Специалист по кадрам	Руководители производственных	Бухгалтер
1.1 Определение целей которые должны быть достигнуты с помощью тайм-менеджмента;	А	К	И		
1.2. Определение ключевых показателей эффективности проекта для отдельных групп должностей	А	К	И	С	С
2.1.Подготовка инструментария;		К	И		
2.2.Согласование проекта	А	К	И		
2.3.Подготовка корпоративного стандарта управления временем	А	И	П	П	
2.4. Определение критериев успешной реализации проекта;	А	И	П		
2.5. Разработка мероприятий и подготовка необходимых материалов для сотрудников;		К	И		
2.6. Составление и согласование бюджета внедрения системы управления временем	С		И		П
3.1. Организация обучения топ-менеджмента	А	К	И		П
3.2. Внедрение корпоративного стандарта управления временем	А	И			
3.3. Внедрение курса для оперативных работников в электронный курс		К	И		
4.1 Оценка полученных результатов	А		И		

А – принятие решений;

И – исполнение;

К – контроль;

С – Согласование;

П – Планирование.

В заключении рассмотрим социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Далее в таблице 3.11 представим бюджет, который необходимо заложить в 2017 году на реализацию проекта совершенствования корпоративного стандарта по управлению временем ПАО «Сбербанк» г.Красноярска.

Таблица 3.11 - Бюджет в 2017 году на реализацию проекта совершенствования корпоративного стандарта по управлению временем ПАО «Сбербанк» г.Красноярска

Наименование	Количество, чел.	Бюджет, тыс.руб.
Обучение высшего руководства	17	850
Разработка корпоративного стандарта	-	-
Курс для руководителей	30	450
Курс для оперативного персонала на базе он-лайн обучения	200	-
Внедрение программы обучения оперативных сотрудников управлению временем в он-лайн систему обучения Сбербанка	-	35
Итого:		1335

Для реализации данных образовательных мероприятий необходимо заключить договоры с выбранными тренинговыми компаниями и в соответствии с задачами ПАО «Сбербанк» г.Красноярска провести адаптацию имеющихся курсов повышения квалификации.

Далее в таблице 3.12 представим смету расходов по проекту.

Таблица 3.12 - Смета затрат по проекту

Затраты	Сумма, тыс. руб.	Примечания
Внедрение программы обучения оперативных сотрудников управлению временем в он-лайн систему обучения Сбербанка	35	Единовременно
Найм и оборудование рабочего места сотрудника по корпоративному обучению управлению временем	113	
Обучение высшего руководства	850	
Курс для руководителей	450	
Заработная плата сотрудника по корпоративному обучению управлению временем	360	Ежегодно
Сумма	1808	

Таким образом затраты на проект составят 1808 тыс.руб., из них 1448 тыс.руб. единовременных и 360 тыс.руб. ежегодных.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате анализа проведенного во второй главе работы нами были выявлены потери времени в работе оперативных работников в отделениях ПАО «Сбербанк».

На объекте исследования – в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска было организовано исследование направленное на выявление проблемных зон и особенностей использования рабочего времени.

Объектом наблюдения являются рабочее время сотрудника отделения – оперативного сотрудника.

С применением методов самофотографии и фотографии рабочего времени заполнена карта индивидуальной фотографии рабочего времени кредитного эксперта. Время наблюдения – одна рабочая неделя (5 рабочих дней). На картах наблюдения рабочего времени фиксировалось момент начала и завершения конкретной работы или вида деятельности кредитного эксперта. Каждый вид деятельности зашифрован.

Результаты наблюдения обобщаются и группируются по направлениям использования рабочего времени. Следующий этап – вычисление продолжительности отдельных направлений время-затрат. Для этого используются результаты самофотографии рабочего времени. Сгруппированные в одноименные группы направления с провиденными расчетами заносятся в баланс рабочего времени. Далее рассчитывается доля каждого направления время-затрат в структуре рабочего времени.

Анализ баланса рабочего времени показал, что процент использования рабочего времени работников в операционном отделении в течение рабочей недели составил 91,6%. Потери рабочего времени обоснованы организационно-техническими причинами и нарушением трудовой дисциплины. Потери рабочего времени по организационно-техническим причинам составляют 6,25%, в связи с нарушением трудовой дисциплины – 2,1%. Возможные

резервы для повышения производительности труда и эффективности использования рабочего времени составляют 8,35%.

Для реализации резерва использования рабочего времени руководству ПАО «Сбербанк» необходимо усилить работу над контролем трудовой дисциплины персонала, а также наладить организационно-техническое снабжение рабочих мест. Реализация данных мероприятий позволит увеличить эффективность использования рабочего времени и повысить производительность труда персонала.

С целью выявления недостатков в организации труда была проанализирована результативность использования рабочего времени руководителя отделения банка. Для этого был использован метод индивидуальной фотографии рабочего дня. В результате был сделан вывод, о том, что руководитель использует свое рабочее время неэффективно, в первую очередь не выполняя намеченный план.

Далее был представлен анализ структуры затрат рабочего времени старшего специалиста в отделе бухгалтерии, т.е. заместителя руководителя исследуемого банка.

Отмечено, что специалист в отделе бухгалтерии ежедневно отрабатывает на 45 минут больше, отведенного рабочего времени, или на 9,3% от 480 минут. Вследствие чего возникает постоянная усталость, и снижается трудоспособность работника. Это говорит о том, что руководитель не правильно распределил обязанности не только свои, но и своих подчиненных.

Так как, принципиально важным направлением развития ПАО «Сбербанк» является максимальная ориентация на клиента, то, проанализировав фотографию своего рабочего дня, руководителем было принято решение о том, что для усиления конкурентной позиции на российском финансовом рынке необходимо использовать новые и более совершенные методы тайм-менеджмента.

Большая часть потери времени работников, выполняющих оперативную работу непосредственно в отделениях при работе с клиентами была связана с

выполнением лишних движений. В соответствии с принципами тайм-менеджмента и эффективной организации рабочего времени, лишние движения – это любые движения, которые не являются необходимыми для создания ценности.

Были представлены действия, которые будут способствовать устранению потерь времени операционных работников отделения ПАО «Сбербанк» г.Красноярск.

В целях совершенствования тайм-менеджмента в ПАО «Сбербанк» в городе Красноярск предлагаем внедрить комплексный корпоративный стандарт по управлению временем. Для этого необходимо реализовать проект, который позволит внедрить технологии тайм-менеджмента на всех уровнях управления банка.

Для этого необходимо реализовать следующие основные мероприятия:

- 1 Организовать обучение по тайм-менеджменту для высшего руководства банка.
- 2 Разработать корпоративный стандарт тайм-менеджмента с интеграцией его в систему управления ISO 2000, которая внедряется в банке.
- 3 Провести ТМ-диагностика (для группы топ-менеджеров) и ТМ-аттестацию (для каждого сотрудника), которые в дальнейшем будут включены в систему оценки компании.
- 4 Организовать систему обучения для всех групп сотрудников банка, которая позволит использовать принципы тайм-менеджмента на всех уровнях управления и на уровне исполнителей.

Сложность и многогранность задач, решаемых ПАО «Сбербанк» г.Красноярска в условиях меняющейся макроэкономической ситуации, многообразие возникающих при этом взаимосвязей, уровень ответственности за результаты деятельности определяют необходимость использования всех ресурсов, в том числе человеческих. Успешное выполнение задач ПАО «Сбербанк» г.Красноярска может быть обеспечено только слаженной работой команды обладающих необходимыми компетенциями профессионалов.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Корпоративный тайм-менеджмент. Персональный тайм-менеджмент» направлена на совершенствование и (или) получение новых компетенций, необходимых специалистам для профессиональной деятельности в ПАО «Сбербанк» г.Красноярска, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Цель программы:

Совершенствование профессиональных компетенций, необходимых для эффективной управленческой деятельности.

Основные задачи программы:

- формирование у работников структурных подразделений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска
- целостного и глубокого понимания задач по реализации основных направлений кадровой политики;
- развитие у работников структурных подразделений ПАО «Сбербанк» г.Красноярска готовности (способности) к эффективным служебным отношениям, основанным на соблюдении требований к служебному поведению служащих ПАО «Сбербанк» г.Красноярска;
- создание учебно-методической базы повышения квалификации персонала ПАО «Сбербанк» г.Красноярска на основе современных образовательных технологий, в том числе с использованием электронного обучения.

Затраты на проект составят 1808 тыс.руб., из них 1448 тыс.руб. единовременных и 360 тыс.руб. ежегодных.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

Апр. - Апрель

ЖЦ – Жизненный цикл

ПАО - Публичное акционерное общество

Февр. - Февраль

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абчук, В.А. Менеджмент: Учебник / В.А. Абчук - СПб: Союз, 2013. – 463 с.
2. Андреева, Е.Л. Организационные структуры фирмы в условиях глобализации: Учебное пособие. - Екатеринбург: Изд-во Уральского гос. экон. ун-та, 2010. – 242 с.
3. Архангельский, Г. «Тайм-драйв: как успевать жить и работать» /Г. Архангельский. - «Манн, Иванов и Фербер» 8-е изд., 2012. – 214 с.
4. Архангельский, Г. «Тайм-менеджмент»/Г. Архангельский. – М, «Market DS», 2007. – 127 с.
5. Архангельский, Г. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г.А. Архангельский. - 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 211 с.
6. Бабосов, Е.М. Социология управления: Учебное пособие для студентов вузов / Е.М. Бабосов. - 6-е изд. - Мн.: ТетраСистемс, 2014, – 288 с.
7. Балашов, А.П. Теория менеджмента: Учеб. Пособие/А.П. Балашев. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 214 с.
8. Банковский менеджмент: учебник / под ред. О.И. Лаврушина. - М.: КНОРУС, 2010. – 121 с.
9. Борцов, Ю.С. Социология. Учеб. Пособие / Ю.С. Борцов. – Ростов н/Д., 2012. – 143 с.
10. Бурганова, Л.А. Теория управления: учеб. пособие / Л.А. Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 139 с.
11. Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 123 с.
12. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Трида.Лтд., 2013. – 234 с.
13. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация,

процесс: 2-е изд.: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Фирма Гардарика. - 2016. – 89 с.

14. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник/ О.Д.Волкогонова, А.Т. Зуб - М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 314 с.

15. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчиков. - Москва. - Банки и баржи, издательское объединение ЮНИТИ. - 2015. – 167 с.

16. Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ./ , , Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 115 с.

17. Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2010. – 608 с.

18. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. - М. - 2011. – 345 с.

19. Горбачев, А.Г: Тайм-менеджмент в два счета/А.Г. Горбачев. - СПб.: Питер, 2009. – 418 с.

20. Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / Майкл Л. Джордж; [пер. с англ.] – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 402 с.

21. Дилтс, Р. НЛП: навыки эффективного лидерства/Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2013. – 305 с.

22. Дорофеев, В.Д. Менеджмент: учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н.Шмелёва, Н.Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2010. – 513 с.

23. Зборовский, Г.Е. Социология управления: Учебное пособие. / Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина Н.Б. - М.: Гардарики, 2013. - 272 с.

24. Зотов, В.Б. Муниципальное управление: учебник для вузов / В.Б. Зотов, Макашева З.М. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 234 с.

25. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы/Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2013. – 102 с.

26. Исаев, Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: В 2 т. Т. 1. - 2-е изд., перераб. и доп./Р.А. Исаева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с.

27. Исаев, Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: учеб.пособие / Р.А. Исаев. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 172 с.
28. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие, 2-е изд., испр. и доп. / Н. И. Кабушкин. -М.: ТОО Остожье; Мн.:ООО Новое знание, 2015. – 167 с.
29. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И.Кабушкин. - М.: Новое знание, 2009. – 314 с.
30. Кантор, В.Е. Менеджмент: учеб. пособие / В.Е. Кантор, Г.А.Маховикова. - М.: ЭКСМО, 2009. – 271 с.
31. Карпов, Э.А. Организация производства и менеджмента: Учебное пособие / Э.А. Карпов. – Старый Оскол: ООО ТНТ, 2015. – 378 с.
32. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И.Кнорринг. М. – 2012. – 123 с.
33. Ковалева А. С. Тайм-менеджмент: алгоритм построения в современных организационных структурах : практикум / А. С. Ковалева, В. Л. Стельмашонок. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 67 с.
34. Кравченко, А.И. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - 4-е изд., испр.и доп. / А.И. Кравченко, Н.Б. Костина. - М.: Академический Проект, 2015. - 1136 с.
35. Лукашенко, М.А. Тайм-менеджмент для руководителя/М.А. Лукашенко //Психология для руководителя. – 2014. - № 4. –С.32-41.
36. Маслоу, А. Дальние пределы человеческой психики/А.Маслоу. – М.: Евразия, 2009. – 329 с.
37. Маслоу, А. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория/А.Маслоу. – СПб.: Питер, 2013. – 518 с.
38. Менеджмент организации. / Под редакцией З.П. Румянцевой. – Москва - 2016. – 121 с.
39. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури . - М. - 2010. – 45 с.

40. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б.З. Мильнер. - М., 2013. – 864 с.
41. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учеб. для высших и средних специальных учебных заведений/А.В. Морозов. – СПб.: Союз, 2010. – 287 с.
42. Одегов, Ю.Г. Банковский менеджмент. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Г.В. Никонов, Д.А. Безделов. - М.: Экзамен, 2012. – 312 с.
43. Организационное поведение: учеб. пособие / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.И. Громовой. – СПб.: Питер, 2014. – 218 с.
44. Телегина, Т.В. Хронофаги в системе корпоративной культуры. Краткий обзор основных поглотителей рабочего времени/Т.В. Телегина //Система бизнеса: сб. науч. трудов. – Вып. 5. – М.: Московская финансово-промышленная академия, Маркет ДС, 2008. – С. 164–174.
45. Чалдини, Р. Пойми других, чтобы понять себя/Р.Чалдини. – СПб.: Прайм-Еврознак: Издательский дом Нева, 2012. – 315 с.
46. Чалдини, Р. Психология влияния/Р.Чалдини. – СПб.: Питер, 2013. – 219 с.
47. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство/Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 206 с.
48. Кузнецов, И. Н. Властелин времени: рациональное использование рабочего дня [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2005/06/17/vlastelin_vremeni.html
49. Бехтерев, С.В. Командный тайм-менеджмент и мотивация [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/behterev/>
50. Годовой отчет Сбербанка [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://2015.report-sberbank.ru/>
51. Набатова, Е. Время на новых клиентов: как тайм-менеджмент повышает эффективность продаж [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<http://www.improvement.ru/zametki/sales>

52. Отчет Сбербанк. День инвестора 2015. [Электронный ресурс] –
Режим доступа:
file:///D:/Downloads/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D1%82/Investor_Day_2015_RU.pdf